Rapport de Consultation

Organisation et réalisation de deux stages de formation portant sur la préparation de dossiers de requête de petites subventions dans le cadre du programme PAGE

Le 15 mars 2001

Task Order No. 829
Contract No. OUT-PCE-I-829-96-00002 -00

Rapport de Consultation

Organisation et réalisation de deux stages de formation portant sur la préparation de dossiers de requête de petites subventions dans le cadre du programme PAGE

Préparé par :
Juan Sève, IRG

En collaboration avec:
Holisoa Rasamoelina, IRG-PAGE
Zo Rakotomalala, IRG-PAGE

Préparé pour:
USAID/Madagascar

Le 15 mars 2001

Environmental Policy and Institutional Strengthening Indefinite Quantity Contract (EPIQ)

Partners: International Resources Group, Winrock International, and Harvard Institute for International Development

Subcontractors: PADCO; Management Systems International; and Development Alternatives, Inc.

Collaborating Institutions: Center for Naval Analysis Corporation; Conservation International; KNB Engineering and Applied Sciences, Inc.; Keller-Bliesner Engineering; Resource Management International, Inc.; Tellus Institute; Urban Institute; and World Resources Institute

Table des Matières

Table des Matières i

Liste des abréviations et sigles ii

1. Introduction 1

2. Travail de préparation à Washington 2

3. Suite du travail de préparation à Antanananrivo 4

4. Déroulement des stages de formation 5

5. Perspectives pour la poursuite des efforts de formation de PAGE en matière de petites subventions 10

6. Documents consultés 12

Annexes 14

ANNEXE 1 : Termes de référence 15

ANNEXE 2 : Canevas et emploi du temps des deux stages de formation 18

ANNEXE 3 : Notices d'appui pour les principaux exposés 35

ANNEXE 4 : Synthèse du premier stage 72

ANNEXE 5 : Synthèse du second stage 76

Liste des abréviations et sigles

ASSET	Agriculturally Sustainable Systems and Environmental Transformation (Projet Environnement et Agriculture Durable – USAID/Haïti)
BIOFOR	Biodiversity and Fragile Ecosystems Conservation and Management (Projet USAID/Pérou)
CAPAS	Central American Protected Areas System
CBT	Computer-based Training
CEPF	Critical Ecosystem Partnership Fund
CI	Conservation International
CNEAGR	Centre National d'Etudes pour l'Agriculture et le Génie Rural
GEF	Global Environmental Facility
HR	Holisoa Rasamoelina (animatrice)
IRG	International Resources Group
JS	Juan Sève (animateur)
ONG	Organisation non-gouvernementale
PAGE	Projet d'Appui à la Gestion de l'Environnement (USAID/Madagascar)
PROARCA	Programa Regional Ambiental para Centro América (Programme régional environnemental pour l'Amérique centrale – USAID)
SDSA II	Subvention au Développement du Secteur Agricole – Phase II (USAID/Niger)
SMART	Spécifique – Mesurable – Approprié – Réaliste – Temporel
USAID	United States Agency for International Development (Agence des Etats-Unis pour le Développement International)

WWF	World Wide Fund For Nature (Fonds Mondial pour la Nature)
ZR	Zo Rakotomalala (animateur)

1. Introduction

Dans le cadre du volet des petites subventions du Projet d'Appui à la Gestion de l'Environnement (PAGE), deux stages de formation en matière de préparation de dossiers de requête ont été réalisés au bénéfice d'ONGs et autres organisations malgaches agissant dans le domaine de l'environnement. Ces stages ont eu lieu à Antananarivo dans les locaux du Centre National d'Etudes pour l'Agriculture et le Génie Rural (CNEAGR) du 5 au 9 février 2001.

Au cours de ses efforts en matière d'octroi de petites subventions pour des ONGs et autres organisations environnementales, le Projet PAGE a constaté un certain nombre de défaillances dans les dossiers soumis. Ces défaillances ont été constatées non seulement par PAGE, mais aussi par d'autres bailleurs de fonds. Bien que les fonds alloués par PAGE aux subventions proprement dites soient limités, le Projet a décidé de consacrer une partie de ses ressources à la formation d'organisations qui s'intéressent à obtenir des petites subventions pour opérer dans le domaine environnemental, même s'il ne s'agit pas exclusivement de bénéficiaires de subventions provenant de PAGE. C'est ainsi que le Projet vient de lancer ses activités de formation en matière de dossiers de subvention par la réalisation de deux stages, dont un premier pour les organisations ayant déjà présenté des soumissions auprès de PAGE, et un second pour d'autres ONGs et organisations environnementales diverses.

L'auditoire du premier stage était composé de représentants de dix organisations ayant déjà soumissionné des dossiers préliminaires de requête au Projet PAGE. Ce stage, d'une durée de deux jours (les 5 et 6 février 2001), a mis l'accent sur l'amélioration des dossiers soumis, moyennant des exposés d'ordre général et des travaux individuels sur lesdits dossiers. Par contre, l'auditoire du second stage était composé de 17 participants provenant d'ONGs et organisations environnementales diverses n'ayant pas soumissionné de dossiers auprès du Projet PAGE. Par conséquent, bien que le contenu de la formation ait été essentiellement le même, notamment la préparation de dossiers de requête de subventions, la portée a été d'un ordre plus général, comportant des travaux pratiques réalisés par petites équipes. Trois journées (7 à 9 février 2001) ont été consacrées à ce second stage.

2. Travail de préparation à Washington

La possibilité de réaliser des stages de formation pour la préparation de requêtes de subvention a été proposée au consultant par le Directeur du Projet PAGE en novembre 2000 à Washington au cours de la réunion annuelle des cadres de l'International Resources Group (IRG). La proposition était basée en partie sur le fait que depuis le début des années 90, IRG a accumulé une vaste expérience en matière de petites subventions dans le domaine environnemental portant sur un total de fonds de plus de 10 millions de dollars US et couvrant plusieurs pays, notamment la Gambie, le Niger, l'ensemble de l'Amérique centrale, Haïti, l'Indonésie, et le Pérou. Après des discussions au siège d'IRG il a été décidé que le consultant se chargerait, d'un côté de la préparation d'un document rassemblant les leçons d'expérience de tous ces programmes de petites subventions, et d'un autre de la préparation et réalisation de deux stages de formation à Madagascar en collaboration avec les cadres du Projet PAGE.

Au début du mois de décembre 2000, des échanges par e-mail ont été initiés afin d'évoluer le plus vite possible vers des termes de référence et des dates précises pour une mission du consultant à Antananarivo en vue de la réalisation des stages moyennant la collaboration étroite du consultant avec Mlle Holisoa Rasamoelina et M. Zo Rakotomalala, tous deux cadres du Projet PAGE. Les termes de référence définitifs pour le consultant (Voir Annexe 1) ont été transmis à Washington le 21 décembre 2000, comportant la préparation et réalisation des deux stages de formation, l'appui aux cadres de PAGE dans l'amélioration d'outils informatisés pour la formation portant sur des dossiers de requête de subvention, et l'appui conseil à ces mêmes cadres concernant la formation des requérants pour la rédaction des dossiers.

Les dates pour la mission du consultant à Antananarivo ont été proposées au début de janvier 2001 pour une période allant du 29 janvier au 14 février 2001 inclus. L'approbation définitive des termes de référence et des dates de la mission a été donnée par L'USAID/Madagascar le 12 janvier 2001, et la mission du consultant eu lieu telle que prévue.

Le travail de préparation à Washington s'est concentré sur trois éléments principaux. Premièrement, le consultant s'est familiarisé avec le Projet PAGE moyennant la lecture du plan de travail pour la période allant de novembre 2000 à mars 2002, des entretiens avec d'autres cadres IRG connaissant le projet PAGE, notamment M. Bob Winterbottom, et des échanges par e-mail avec des cadres de PAGE, notamment MM. DeCosse, Ellwood et Rakotomalala, ainsi que Mlle Rasamoelina particulièrement sur les termes de référence et les

auditoires visés. Par ailleurs, le consultant a pris un rendez-vous avec M. Sylvain Browa, de la société PACT, responsable au niveau du siège à Washington du Projet LOVA, afin d'obtenir des compléments d'information concernant les ONGs environnementales à Madagascar.

Deuxièmement, le consultant a examiné en profondeur une série de documents portant sur les expériences d'IRG en matière de subventions environnementales dans plusieurs pays. L'expérience du Programme Subvention au Développement du Secteur Agricole, Phase II (SDSA II), au Niger, de 1995 à 1997 est la mieux documentée. Toutefois d'autres documents portant sur l'expérience de la Gambie en 1993-1994, ainsi que sur des programmes de subvention en cours en Amérique centrale, en Haïti, et au Pérou ont aussi été exploités. Les titres de tous ces documents sont listés dans la VI partie de ce rapport. Sur la base de ces expériences, un canevas préliminaire a été établi afin de servir de base de discussion avec les partenaires de PAGE en vue de préparer les structures définitives des deux stages de formation.

Finalement, en troisième lieu, le consultant a examiné un *concept paper* préparé par M. DeCosse portant sur le Programme de Subventions de PAGE sur le « Réflexe Environnemental. » Ce dernier document a permis d'avoir une vue d'ensemble du programme et d'adapter les expériences des autres pays.

3. Suite du travail de préparation à Antananarivo

Dès l'arrivée du consultant au bureau de PAGE, il a pris contact avec Mlle Rasamoelina et M. Rakotomalala, avec qui il a eu plusieurs réunions de travail. Dans un premier temps, ces réunions ont servi à l'échange d'expériences en matière de subventions environnementales, et éventuellement à la prise de connaissance de la situation à Madagascar de la part du consultant. Au cours de ces premières réunions, des copies des documents sur les expériences IRG dans les autres pays ont été fournies aux cadres de PAGE. Par la suite, le consultant a examiné en profondeur un CD-ROM intitulé « Outil d'Aide à l'Elaboration d'un Dossier de Subvention. » Les cadres de PAGE se sont servis de cet outil pour présenter le programme de subventions à d'éventuels requérants, ainsi que pour les orienter dans la préparation de leurs dossiers de requête. Après des discussions entre le consultant et les cadres de PAGE, la structure proposée par le CD-ROM a servi de base à la préparation des canevas définitifs des deux stages de formation. Ceux-ci ont été mis au point le 1er février 2001 par le consultant en collaboration avec les collègues de PAGE et se trouvent dans l'Annexe 2 à la fin de ce rapport.

Les journées du 2, 3 et 4 février ont été consacrées à l'examen des dossiers de requête soumis et à la préparation des exposés. Le travail sur les exposés s'est concentré sur les parties principales de la structure d'un dossier de requête, notamment les principes généraux, l'énoncé du problème, l'établissement de buts et objectifs, l'élaboration d'une stratégie, l'organisation des activités à entreprendre, et la préparation d'un budget et d'un plan de suivi-évaluation. Pour chacune de ces parties, des notices détaillées ont été préparées pour appuyer les exposés ainsi que pour les distribuer aux participants. Ces notices se trouvent dans l'Annexe 3. Il convient de mentionner que ces notices contiennent plusieurs exemples pratiques, pour la plupart tirés des dossiers soumis par les organisations qui ont participé au premier stage. Par ailleurs, un test-questionnaire portant sur le contenu du CD-ROM, ainsi que des fiches d'observations individuelles sur les dossiers soumis ont été préparés à l'intention des participants du premier stage. Quant aux participants du deuxième stage, quatre « problèmes » représentant des situations de terrain ont été préparés à leur intention afin de servir de point de départ aux travaux pratiques.

Du point de vue de la logistique, les collègues de PAGE se sont occupés de la location des locaux, de la restauration, et de tous les matériels et fournitures nécessaires au bon déroulement des stages. Finalement, les trois animateurs se sont assurés que les dossiers des participants étaient complets avec tout le matériel didactique dont ils auraient besoin.

4. Déroulement des stages de formation

Le **premier stage,** d'une durée de deux jours a démarré le lundi 05 février 2001 en début de matinée tel que prévu, avec quelques remarques concernant les raisons pour lesquelles ces stages de formation avaient été organisés. Les remarques ont porté principalement sur les orientations du programme de subventions de PAGE, sur l'importance de la qualité d'un dossier de requête du point de vue d'un contenu convaincant et sur le besoin de répondre à certains principes d'ordre général et à certaines normes habituellement imposées par les différents bailleurs. Les participants ont été informés que le stage mettrait l'accent sur les principes, qui peuvent être synthétisés par les concepts de **pertinence, cohérence,** et **sens des proportions.** Après cette brève introduction, le consultant a donné une vue d'ensemble du programme avant de procéder à la présentation des participants, à qui on a demandé de s'identifier, d'identifier leurs organisations respectives, y compris les missions ou orientations, et de se prononcer sur les attentes qu'ils auraient concernant cette formation.

Les présentations ont été suivies d'un petit questionnaire sur les principaux points du CD-ROM, afin d'en assurer le rappel et d'assurer aussi l'application de la terminologie employée par PAGE au cours du stage.

Le reste de la journée a consisté à faire des exposés détaillés sur les principaux éléments de la structure d'un dossier. Tel qu'il a été indiqué plus haut, les exposés ont été appuyés par des notices détaillées qui ont été distribuées au participants, ainsi que par des transparences synthétiques rappellant les points principaux de chaque thème. Ces exposés ont été accompagnés d'exemples et de discussions, ce qui a permis aux participants de bien assimiler les concepts. Les thèmes traités au cours de la première journée ont été les suivants: les principes généraux, l'énoncé du problème, l'établissement de buts et objectifs, l'élaboration d'une stratégie, et l'organisation des activités. Un problème rencontré au cours de ce premier stage a été la prolongation de la plupart des exposés (plus discussions) au delà des délais impartis. De ce fait, les exposés sur le budget et le plan de suivi-évaluation ont dû être reportés au lendemain.

Afin de pouvoir compléter le premier stage dans les délais prévus, la séance du mardi 6 février a commencé avec une heure d'avance sur l'emploi du temps prévu. Par ailleurs, les participants ont eu chacun leur séance individuelle avec Mlle Rasamoelina et M. Rakotomalala, et ont eu aussi assez de temps pour se consacrer au travail personnel d'amélioration de leurs dossiers respectifs.

Le premier stage s'est terminé par une synthèse générale qui a fait un parcours rétrospectif depuis les premiers efforts de préparation, tout en mettant l'accent sur une dernière révision des principaux éléments de la structure d'un dossier de requête, et l'indispensable cohérence logique de tous ces éléments afin de constituer des dossiers de qualité (Annexe 4). Après cette synthèse générale, les participants ont été priés de donner un bref aperçu du stage par écrit en se prononçant particulièrement sur le contenu, la structure et la forme de l'atelier, les animateurs, et les améliorations qu'on pourrait y apporter à l'avenir au cas où d'autres stages du même type seraient organisés. Dans l'ensemble les impressions recueillies ont été très favorables. Les participants ont apprécié particulièrement l'organisation, la qualité du contenu, les exemples, les notices, et l'approche participative de l'animation. Toutefois, il y a eu aussi certaines remarques sur la durée un peu courte du stage et sur quelques difficultés concernant le contrôle du temps imparti à chaque exposé.

Le **second stage,** d'une durée de trois jours (du 7 au 9 février 2001 inclus) a traité des mêmes thèmes que le premier. Toutefois, du fait qu'il portait sur un auditoire différent, notamment des ONGs et autres organisations environnementales n'ayant pas soumis des requêtes auprès de PAGE, la structure a dû être quelque peu modifiée.

Dans le cas du second stage, les remarques initiales ont commencé par une ébauche très sommaire du programme de subventions de PAGE, mais ont indiqué aussi qu'une partie de la mission de PAGE était d'appuyer des ONGs et autres organisations agissant dans le domaine de l'environnement d'une manière plus générale que le programme de subventions proprement dit. Plus particulièrement, les participants ont été informés que PAGE envisageait des efforts de formation des ONGs et associations environnementales dans la préparation de dossiers de requête pour l'obtention de subventions provenant d'autres sources, telles que CI, GEF, WWF, CEPF, et Tany Meva, par exemple. Pour ce qui est du reste des remarques initiales, le même contenu que pour le premier stage a été communiqué. De même que pour le premier stage, le consultant a donné un rapide tour d'horizon sur l'ensemble du programme.

Suite aux présentations, qui ont suivi le même modèle que pour le premier stage, on a demandé à chaque participant de donner un bref aperçu de son expérience en matière de requêtes subvention, en mettant l'accent sur une soumission particulière, le bailleur de fonds, le résultat de la soumission et les problèmes rencontrés. Dans l'ensemble, on a remarqué un manque d'expérience évident de la part de la majorité des participants, lié au besoin d'acquérir rapidement des connaissances sur la préparation de dossiers, ainsi que de trouver des contacts leur permettant l'accès aux sources de financement. Autres soucis indiqués par les participants : des financements partiels sans explications ni négociations, la lourdeur

administrative de certains bailleurs, et des difficultés d'entente avec quelques bailleurs sur ce qui est finançable et ce qui ne l'est pas.

Il convient de remarquer que parmi les participants à ce deuxième stage on comptait avec la présence de deux représentantes de la fondation Tany Meva. Bien que le rôle principal de Tany Meva soit celui de bailleur, plutôt que de requérant, la participation de ces deux personnes a beaucoup enrichi les discussions, surtout en apportant un point de vue d'une institution donatrice qui cherche à améliorer ses performances en matière d'octroi de subventions environnementales. Leur participation constitue un bon élan pour une meilleure collaboration entre PAGE et Tany Meva.

Suite à cet échange d'expériences, on a procédé à un exposé général sur les principes pour l'établissement d'un dossier de requête. A la différence du premier stage, cet exposé général a été suivi d'une présentation du CD-ROM de PAGE. Du fait que les participants du premier stage connaissaient déjà cet outil, on a fait un test de rappel au lieu de présenter ce qui était déjà connu. Par contre, dans le cas du second stage, la présentation a permis aux participants de se familiariser avec la portée du programme de subventions de PAGE, et les normes d'un des bailleurs parmi d'autres, pour la préparation des dossiers, et de faire connaissance avec ce type d'outil de formation. Le CD-ROM de PAGE a été très apprécié, et les participants ont demandé des copies individuelles à l'unanimité.

Alors que pour le premier stage, on a mis l'accent sur les normes de PAGE du point de vue de la forme, pour le deuxième stage, les animateurs ont fait une présentation sommaire sur des critères et procédures diverses concernant les subventions environnementales. L'objet de cette présentation était surtout d'aller au delà du cadre des normes de PAGE, de discuter sur la variété de normes que peuvent imposer les divers bailleurs, et de lancer l'idée que les éventuels requérants doivent être en mesure de poser des questions pertinentes aux bailleurs afin de bien comprendre leurs programmes, leurs normes et leur terminologie, et d'élaborer des dossiers recevables.

Par la suite, les exposés plus techniques sur la structure d'un dossier de requête (énoncé du problème, établissement de buts et objectifs, élaboration d'une stratégie, organisation des activités à entreprendre, préparation d'un budget et d'un plan de suivi-évaluation) ont suivi sensiblement le même modèle et la même séquence que pour le premier stage. En ce qui concerne l'emploi du temps, le même problème s'est posé au cours de la première journée du second stage : les exposés sont devenus plus longs que prévu, et le dernier thème programmé pour la première journée a dû être reporté au lendemain. Au cours de la deuxième journée, le retard a été rattrapé en réduisant le volume de temps consacré à chaque exposé et en appliquant une discipline plus stricte de contrôle des délais. Ceci a

permis de consacrer la totalité de l'après-midi de la deuxième journée à des travaux pratiques en groupe.

Les travaux pratiques ont constitué la principale différence entre les deux stages. Alors que les participants du premier stage avaient déjà soumissionné des dossiers provisoires auprès de PAGE, ce n'était pas le cas pour ceux du second stage. En conséquence, les participants ont été organisés en quatre équipes de travail, auxquelles quatre problèmes représentant des situations de terrain leur ont été proposés. Ces problèmes sont présentés dans une fiche à la fin de l'Annexe 3. Les équipes de travail devaient choisir un parmi les quatre problèmes, le choix d'un même problème par plus d'une équipe étant permis. En fait, parmi les quatre problèmes proposés, deux seulement ont été choisis : deux équipes ont travaillé sur le problème n° 1 et deux sur le n° 4 ; les problèmes n° 2 et n° 3 n'ont pas été traités.

Les travaux devaient porter sur une formulation plus précise du problème, le choix d'un but et d'objectifs, la préparation d'une stratégie, l'organisation du travail à entreprendre dans un ensemble cohérent d'activités, et une ébauche de budget contenant les principaux éléments. Du fait que les délais impartis (un après-midi) n'ont pas permis un travail complet sur tous ces thèmes, la plupart des équipes est arrivée au stade des activités, et aucune n'a pu vraiment ébaucher un budget.

La troisième journée du deuxième stage a été surtout consacrée à la présentation des travaux des équipes. Toutes les équipes ont démontré un dévouement total à la tâche et un excellent esprit de travail. Quant aux exposés, ils étaient tous très clairs et bien organisés, et ont démontré un effort discipliné de réflexion de la part des quatre équipes. Il est clair que les travaux en groupe ont aidé les participants à mieux comprendre les concepts, leur importance et la logique de la démarche portant sur le contenu d'un dossier de requête. Par ailleurs, les discussions qui ont eu lieu après chaque exposé ont démontré la capacité de poser des questions pertinentes reflétant une bonne compréhension des concepts. Quant aux exposants, ils étaient aussi à même de donner des réponses pertinentes et directes aux questions et observations. En somme, les discussions ont mené les participants encore plus loin que les travaux eux-mêmes dans la compréhension de la démarche.

Après les exposés et discussions, le second stage s'est terminé par une synthèse générale similaire à celle du premier, avec quelques différences portant particulièrement sur les travaux en groupe et l'importance de chercher rapidement des occasions pour constituer des dossiers de requête afin d'appliquer les capacités acquises tant qu'elles sont fraîches (Annexe 5).

A l’instar du premier stage, avant de procéder à la clôture du second, on a aussi demandé aux participants de donner un aperçu sur le contenu, la structure et la forme, les animateurs et les améliorations possibles. Par ailleurs on a demandé aux participants du second stage d’indiquer leur intérêt sur d’autres thèmes sur lesquels ils souhaiteraient d’être formés. Tel que le premier, le deuxième stage a été très apprécié, particulièrement par la valeur d’applicabilité pratique des matières traitées.

5. Perspectives pour la poursuite des efforts de formation de PAGE en matière de petites subventions

Vu la réussite de ces deux premiers efforts de formation de la part de PAGE en matière de préparation de dossiers de requête de petites subventions, il s'agit maintenant de trouver la voie la plus efficace pour poursuivre ces efforts. Une leçon importante à tirer de ces expériences est la bonne réception de l'approche et du matériel fourni aux participants. Du point de vue de l'approche, il apparaît que le contact humain et la dynamique de groupe qui s'est établie de bonne heure dans chacun des deux stages, est tout aussi importante que le contenu et les outils de formation.

Pour ce qui est du contenu, les animateurs se sont concentrés sur des concepts clef, leur importance, et leur cohérence logique dans la préparation d'un dossier. Quant aux outils, le CD-ROM a été très bien accueilli, mais aussi les notices écrites et les exemples sous forme de transparences dont les animateurs se sont servis pour appuyer les exposés.

Trois éléments semblent se dégager de cette expérience : une approche bien accueillie, un contenu bien assimilé et un ensemble efficace d'outils didactiques. En conséquence, l'essentiel pour la poursuite d'efforts de ce type à l'avenir serait d'assurer la continuité de ces trois éléments, et tant que ces éléments sont présents, peu importe que ce soit PAGE ou d'autres organisations qui assurent la continuité de ces efforts de formation pour appuyer les ONGs et autres organisations malgaches opérant dans le domaine de l'environnement.

Une option à considérer sérieusement serait de collaborer avec des organisations telles que Tany Meva et COMODE afin de mettre en œuvre un programme de « formation de formateurs », afin que les efforts de formation puissent atteindre un auditoire plus vaste, qui ne serait pas limité seulement aux ONGs et associations similaires, mais qui atteindrait aussi les groupements paysans. C'est dans le cadre de cet éventuel programme de « formation de formateurs » que les efforts de PAGE seraient probablement plus efficaces que dans la reproduction directe des stages réalisés.

Dans un premier temps, la poursuite d'un tel programme impliquerait la préparation d'un manuel pour les formateurs, accompagné d'un CD-ROM plus complet que celui présentement utilisé par PAGE. Ce travail pourrait démarrer avec une analyse du CD-ROM actuel du point de vue d'une portée plus générale que celle du programme de PAGE. Plus spécifiquement, il s'agirait d'examiner la possibilité de renforcer le contenu du CD-ROM sous trois aspects : a) une élaboration plus approfondie des concepts traités ; b) des exemples

concrets pour chacune des étapes de la démarche ; et c) des exercices pratiques pour chacune des étapes de la démarche. Les notices d'appui aux principaux exposés des deux stages réalisés (portées en Annexe 3) pourraient être très utiles dans ce renforcement du CD-ROM. On pourrait tirer de ces notices des éléments tels que des exemples plus concrets pour les principales étapes de la démarche (énoncé du problème, buts et objectifs, stratégie, activités, budget, suivi-évaluation), ainsi que des éléments conceptuels complémentaires, surtout pour les parties stratégie, activités et budget. Par ailleurs, on pourrait concevoir une séquence d'exercices qui suivrait un problème particulier à travers toutes les étapes de la démarche.

Le nouveau CD-ROM irait de pair avec un manuel qui comporterait le même contenu en imprimé, peut-être avec davantage d'exemples et d'exercices, et une bibliographie d'ouvrages complémentaires à consulter, ainsi qu'un appendice contenant un « dossier de requête-type », complet. Ce « dossier-type » pourrait bien être lié à la séquence d'exercices proposée ci-dessus pour la nouvelle version du CD-ROM. On envisagerait deux versions de ce manuel : une pour les ONGs/associations et une autre pour les formateurs. Le contenu serait essentiellement le même. Toutefois, la version des formateurs contiendrait des fiches avec des conseils pour communiquer efficacement et assurer la gestion de l'auditoire.

Après la préparation du nouveau CD-ROM et des manuels, on pourrait procéder à tester des versions préliminaires de ces deux outils moyennant un stage-atelier ayant comme participants d'éventuels formateurs de PAGE ainsi que d'autres organisations intéressées à participer au programme de « formation de formateurs. » Le stage-atelier aurait deux objectifs principaux : 1) lancer la formation des formateurs ; et 2) tester ces deux outils de façon critique en vue de leur mise au point définitive.

Suite à ce stage-atelier « test », et sur la base de cette expérience et des observations des participants on procèderait à la mise au point définitive des outils. Une fois que les versions définitives des outils seront prêtes, PAGE pourrait réaliser un premier stage formel de « formation de formateurs » qui pourra être suivi du démarrage d'un programme continu de formation d'ONGs ou associations mis en œuvre par les nouveaux formateurs, initialement sous l'encadrement de PAGE.

6. Documents consultés

1. A.E.D./Action. 2001. *Projet d'éducation et de sensibilisation – Zone périphérique de la réserve spéciale de Mangerivola.* Dossier provisoire de requête de financement. Antananarivo.

2. A.G.E.D/Fivoarana. 2001. *Amélioration des conditions environnementales de la population riveraine du corridor forestier Andringitra-Ranomafana*. Dossier provisoire de requête de financement. Fianarantsoa.

3. BIOFOR. 1999. *Reglamento del Programa de Donaciones*. Conservación y Manejo de Ecosistemas Frágiles BIOFOR. Lima.

4. Ellwood, C. & Rakotomalala, Z. 2000. *Manuel pour la Subvention aux actions liées à la gestion de l'environnement.* Projet d'Appui à la Gestion de l'Environnement, Antananarivo.

5. Madagascar-Ever Green. 2001. *Sensibilisation communautaire et de mobilisation médiatique pour une organisation progressive et dynamique d'un réflexe environnemental.* Dossier provisoire de requête de financement. Antananarivo.

6. Malagasy Mahomby. 2001. *Sensibilisation au contexte d'intervention environnementale des populations du Corridor Ranomafana Andringitra*. Dossier provisoire de requête de financement. Fianarantsoa.

7. MICET/Education. 2001. *Contribution à l'amélioration des pratiques traditionnelles à travers l'éducation environnementale autour du corridor forestier entre Ranomafana-Andringitra.* Dossier provisoire de requête de financement. Fianarantsoa.

8. PAGE. 2001. *Canevas pour la Soumission de Projet sur Financement PAGE*. Projet PAGE, Antananarivo.

9. PAGE. 2001. *Outil d'Aide à l'Elaboration d'un Dossier de Subvention*. CD-ROM. Antananarivo.

10. PROARCA/CAPAS. 1998. *Selection Criteria and Guide for the Presentation of Proposals.* Small Grants Program PROARCA/CAPAS, Guatemala City.

11. Programme SDSA II. S/d. *Procédures d'analyse des requêtes de financement pour les moyennes et grandes subventions*. Niamey.

12. Programme SDSA II. 1995. *Guide requête – moyennes et grandes subventions*. Fonds d'appui aux ONG et autres organismes privés. Niamey.

13. Programme SDSA II. 1995. *Manuel des politiques et procédures administratives et comptables pour la sous-composante « Appui aux ONG/OP. »* Niamey.

14. Projet ASSET. 1997. *Fonds d'appui pour la Gestion des Ressources Naturelles : Guide pour la Soumission d'une Demande de Financement*. Winrock International. Port-au Prince.

15. Saley, B. 1996. *Appui-conseil aux OCB pour la formulation de requêtes recevables.* Rapport de Mission. Subvention au Développement du Secteur Agricole SDSA II/USAID, Niamey

16. Voarisoa Observatoire. 2001. *Projet Education environnementale de la Communauté du Corridor Ranomafana-Andringitra sur la gestion rationnelle des produits toxiques*. Dossier provisoire de requête de financement. Antananarivo.

17. Yeager-Sallah, J. 1995. *"Capitalization" of Lessons Learned from the USAID-funded Agriculture and Natural Resources Project in The Gambia*. Recommendations for Enhancing Linkages and Refining the NGO/Private Sector Grants Program. Consultant report, IRG, Washington, D.C.

Annexes

1. Termes de référence
2. Canevas et emploi du temps des deux stages de formation
3. Notices d’appui pour les principaux exposés
4. Synthèse du premier stage
5. Synthèse du second stage

ANNEXE 1 : Termes de référence

Terms of Reference for
Training on Grant Proposals Preparation

STTA Need:

Training on Preparing Grant Proposals

Background:

Thousands of national NGOs seeking to implement various environmental activities have submitted grant proposals to different donors. Unfortunately, only a small number has actually received financing. Only these few were able to convince donors that their activities were worth funding. The majority of the proposals do not meet the norms of standard proposals, nor the specific requirements of each funding source.

LOVA/PACT, a project designed to build the organizational and institutional capacity of NGOs, worked with several local and national NGOs on project management, including techniques for preparing proposals. Nevertheless, in spite of LOVA's efforts, most Malagasy NGOs continue submitting poor quality grant proposals to donors and funding sources. As such, it is important to continue developing the capacity of Malagasy NGOs to write persuasive proposals so that these important environmental actors are able to obtain funds from national, such as Tany Meva Foundation, as well as international funding sources, such as GEF, CEPF, or MacArthur Foundation, to finance their environmental activities, present and future. Given the limited funds it has in its grants program, PAGE has decided that in addition to awarding grants for specific activities, it would allocate resources to help Malagasy NGOs, associations and other organizations develop their capacity to write effective proposals. PAGE proposes to do that through training activities.

Objectives of STTA:

1. Build the capacity of national NGOs to write grant proposals

2. Provide the content and define the structure of a tool on grant proposal preparation to be developed by PAGE

Activities:

The consultant will:

1. Design and deliver two training courses on “how to prepare grant proposals;”

2. Work with the Grants Officer and the Communication Specialist to define the content and the structure of a CBT (computer-based training) course on “how to prepare grant proposals.”

3. Advise PAGE’s staff on how to better train its partners in proposal writing.

LOE:

29 days, allocated as follows:

- 10 days before arrival in preparing the material for the training and the CBT;

- 4 days for travel; and

- 15 working days in-country, to be divided as follows:

  - 5 days to work with the project’s Grants Officer and Communication Specialist to finalize the training courses;

  - 2 days to deliver a first training course to 15 organizations specifically targeted for PAGE’s grants program, including giving them feedback on the draft proposals they would have submitted beforehand;

  - 3 days to deliver a second training course for 20 organizations working in environment and development, not specifically targeted by PAGE for its grants program; and

  - 5 days to work with the project’s Grants Officer and Communication Specialist on the content and structure of the CBT course.

Deliverables:

- Two training courses on grant proposal writing

- Materials on grants and proposals, lessons learned from different

countries.

Relationship:

The consultant will work closely with the Grants Officer and the Communication Specialist of the project.

ANNEXE 2 :
Canevas et emploi du temps des deux stages de formation

- Emploi du temps – ONGs « PAGE »
- Canevas thématique – ONGs « PAGE »
- Emploi du temps – ONGs « NON-PAGE »
- Canevas thématique – ONGs « NON-PAGE »

Projet PAGE
Stage de formation
Préparation de dossiers de requête de subvention

PREMIERE PHASE : ONGs« PAGE »

– Emploi du temps –

Jour et heure	**ACTIVITE**
lundi 05 février	
09h00 à 09h15	Vue d'ensemble du programme de formation
09h15 à 09h35	Présentations
09h35 à 10h05	Test-questionnaire
10h05 à 10h25	Principes pour l'établissement d'un dossier de requête
10h25 à 10h50	Pause café
10h50 à 11h30	Structure d'un dossier de requête : Enoncé du problème
11h30 à 12h10	Structure d'un dossier de requête : Etablissement de buts et objectifs
12h10 à 13h10	Déjeuner
13h10 à 13h50	Structure d'un dossier de requête : Stratégie (voies, moyens, priorités, méthodes)
13h50 à 14h30	Structure d'un dossier de requête : Activités/plan de travail
14h30 à 15h10	Structure d'un dossier de requête : Budget
15h10 à 15h25	Pause café

15h25 à 16h05	Structure d’un dossier de requête : Suivi-évaluation
16h05 à 16h35	Exposé général sur les principaux éléments d’observation sur les dossiers soumis

Projet PAGE
Stage de formation
Préparation de dossiers de requête de subvention

PREMIERE PHASE : ONGs « PAGE »

Jour et heure	**ACTIVITE**
mardi 06 février	
08h30 à 10h30	Travail individuel sur l'amélioration des dossiers
10h30 à 10h45	Pause café
10h45 à 11h45	Discussion sur quelques expériences étrangères (en parallèle avec les séances individuelles)
10h45 à 12h45	Séances individuelles sur les dossiers
12h45 à 13h45	Déjeuner
13h45 à 14h45	Séances individuelles sur les dossiers (suite)
14h45 à 15h00	Pause café
15h00 à 15h30	Synthèse générale
15h30 à 15h45	Impression des participants sur la formation

Projet PAGE
Stage de formation
Préparation de dossiers de requête de subvention

PREMIERE PHASE : ONGs « PAGE »

– Canevas thématique –

1. Vue d'ensemble du programme de formation (15 min)

- Raison pour laquelle on fait cet atelier de formation
- Coup d'œil rapide sur l'emploi du temps

Animation : JS

2. Présentations (20 min)

- Identification de l'individu
- Identification de l'organisation
- Mission/orientation de l'organisation
- Attentes concernant la formation

Animation : HR

3. Test-questionnaire (30 min)

- Petit questionnaire sur les principaux points du CD-ROM PAGE pour l'élaboration d'un dossier de subvention

Animation : HR

4. Principes pour l'établissement d'un dossier de requête (20 min)

- Aperçu rapide sur certains aspects essentiels d'un dossier de requête

Animation : JS

5. Structure d'un dossier de requête : Enoncé du problème (40 min)

- Vue d'ensemble sur la structure d'un dossier de requête
- Définition nette et claire du problème auquel on est confronté

Animation : JS + HR + ZR

6. Structure d'un dossier de requête : Etablissement de buts et objectifs (40 min)

- Le but : idée de finalité ou de vision de l'effet définitif de l'effort
- Les objectifs : idée de spécificité et de mesurabilité ; liés à des résultats concrets pour atteindre le but et résoudre le problème

Animation : JS + HR + ZR

7. Structure d'un dossier de requête : Stratégie (voies, moyens, priorités, méthodes) (40 min)

- Coordination des moyens afin d'atteindre les objectifs et le but

Animation : JS + HR + ZR

8. Structure d'un dossier de requête : Activités/plan de travail (40 min)

- Actions spécifiques à entreprendre, guidées par la stratégie afin d'atteindre les objectifs ; organisation des actions dans l'espace et dans le temps ; ressources nécessaires pour entreprendre chaque action

Animation : JS + HR + ZR

9. Structure d'un dossier de requête : Budget (40 min)

- Expression en termes monétaires des ressources nécessaires pour entreprendre les actions
- Outil essentiel de prévision et de gestion des coûts

Animation : JS + HR + ZR

10. Structure d'un dossier de requête : Suivi-évaluation (40 min)

- Fonction de contrôle ; il s'agit d'évaluer dans quelle mesure l'effort avance vers ses objectifs

Animation : JS + HR + ZR

11. Exposé général sur les principaux éléments d'observation sur les dossiers soumis (30 min)

- Principaux points forts et faibles des dossiers soumis, présentés en tant que « leçons d'expérience » sans identification individuelle

Animation : ZR

12. Séances individuelles avec chaque soumissionnaire (30 min par dossier)

- Discussions en détail sur chaque dossier individuellement avec son soumissionnaire respectif afin d'y suggérer des améliorations

A**nimation :** ZR + HR

13. Travail individuel sur l'amélioration des dossiers (120 min …)

- Les soumissionnaires travaillent individuellement à l'amélioration de leurs dossiers respectifs avec le bénéfice d'observations écrites offertes par le personnel de PAGE ; les animateurs sont disponibles pour appuyer

Animation/appui : JS

14. Discussion sur quelques expériences étrangères (60 min)

- Discussion non structurée sur quelques expériences dans d'autres pays, en parallèle avec les séances individuelles

Animation : JS

15. Synthèse générale (30 min)

- **Vue d’ensemble sur l’expérience et ses résultats**

Animation : JS + HR + ZR

16. Impressions des participants sur la formation (15 min)

- Chaque participant donne un bref aperçu par écrit sur la formation en mettant l’accent sur :
  - le contenu
  - la structure et la forme de l’atelier
  - les animateurs
  - les améliorations qu’on pourrait y apporter

Projet PAGE
Stage de formation
Préparation de dossiers de requête de subvention

DEUXIEME PHASE : ONGs « NON-PAGE »

– Emploi du temps -

Jour et heure	**ACTIVITE**
mercredi 07 février	
09h30 à 09h45	Vue d'ensemble du programme de formation
09h45 à 10h15	Présentations
10h15 à 10h30	Pause café
10h30 à 11h30	Echange d'expériences en matière de requêtes de subvention
11h30 à 12h10	Principes pour l'établissement d'un dossier de requête
12h10 à 12h50	Présentation du CD-ROM Page
12h50 à 13h50	Déjeuner
13h50 à 14h30	Critères et procédures diverses concernant les subventions environnementales
14h30 à 15h10	Structure d'un dossier de requête : Enoncé du problème
15h10 à 15h25	Pause café
15h25 à 16h05	Structure d'un dossier de requête : Etablissement de buts et objectifs
16h05 à 16h45	Structure d'un dossier de requête : Stratégie (voies, moyens, priorités, méthodes)

Projet PAGE
Stage de formation
Préparation de dossiers de requête de subvention

DEUXIEME PHASE : ONGs « NON-PAGE »

Jour et heure	**ACTIVITE**
jeudi 08 février	
09h00 à 09h40	Structure d'un dossier de requête : Activités/plan de travail
09h40 à 10h20	Structure d'un dossier de requête : Budget
10h20 à 10h35	Pause café
10h35 à 11h15	Structure d'un dossier de requête : Suivi-évaluation
11h15 à 12h15	Aperçu sur quelques expériences dans divers pays
12h15 à 13h15	Déjeuner
13h15 à 14h45	Travaux en groupe : préparation de dossiers
14h45 à 15h00	Pause café
15h00 à 16h30	Travaux en groupe : préparation de dossiers (suite)

Projet PAGE
Stage de formation
Préparation de dossiers de requête de subvention

DEUXIEME PHASE : ONGs « NON-PAGE »

Jour et heure	ACTIVITE
vendredi 09 février	
09h30 à 10h10	Présentation des travaux en groupe
10h10 à 10h25	Pause café
10h25 à 11h45	Présentation des travaux en groupe (suite)
11h45 à 12h15	Synthèse sur les présentations des groupes
12h15 à 13h15	Déjeuner
13h15 à 13h55	Synthèse générale
13h55 à 14h10	Impressions des participants sur la formation

Projet PAGE
Stage de formation
Préparation de dossiers de requête de subvention

DEUXIEME PHASE : ONGs « NON-PAGE »

– Canevas thématique –

1. Vue d'ensemble du programme de formation (15 min)

- Raison pour laquelle on fait cet atelier de formation
- Coup d'œil rapide sur l'emploi du temps

Animation : JS

2. Présentations (30 min)

- Identification de l'individu
- Identification de l'organisation
- Mission/orientation de l'organisation
- Attentes concernant la formation

Animation : HR

3. Echange d'expériences en matière de requêtes de subvention (60 min)

- Chaque participant donne un aperçu de 5 minutes environ de son expérience en la matière, en mettant l'accent sur une soumission particulière, le bailleur de fonds, le résultat de la soumission, et les problèmes rencontrés

Animation : JS + HR + ZR

4. Principes pour l'établissement d'un dossier de requête (40 min)

- Discussion sur les principaux aspects d’un dossier de requête ; quel que soit le bailleur de fonds et ses normes particulières, il y a certains éléments d’ordre général qu’on trouve un peu partout

Animation : JS

5. Présentation du CD-ROM PAGE (40 min)

- Ceci donnera une idée de ce que demande un bailleur de fonds particulier ; on verra assez de similitudes avec les principes généraux

Animation : HR

6. Critères et procédures diverses concernant les subventions environnementales (40 min)

- A part les principes généraux, il y a aussi un nombre de procédures que l'on trouve chez la plupart des bailleurs ; les soumissionnaires doivent être en mesure de poser des questions pertinentes afin de préparer des dossiers convenables

Animation : JS

7. Structure d'un dossier de requête : Enoncé du problème (40 min)

- Vue d'ensemble sur la structure d'un dossier de requête
- Définition nette et claire du problème auquel on est confronté

Animation : JS + HR + ZR

8. Structure d'un dossier de requête : Etablissement de buts et objectifs (40 min)

- Le but : idée de finalité ou de vision de l'effet définitif de l'effort
- Les objectifs : idée de spécificité et de mesurabilité ; liés à des résultats concrets pour atteindre le but et résoudre le problème

Animation : JS + HR + ZR

9. Structure d'un dossier de requête : Stratégie (voies, moyens, priorités, méthodes) (40 min)

- Coordination des moyens afin d'atteindre les objectifs et le but

Animation : JS + HR + ZR

10. Structure d'un dossier de requête : Activités/plan de travail (40 min.)

- Actions spécifiques à entreprendre, guidées par la stratégie afin d'atteindre les objectifs ; organisation des actions dans l'espace et dans le temps ; ressources nécessaires pour entreprendre chaque action

Animation : JS + HR + ZR

11. Structure d'un dossier de requête : Budget (40 min)

- Expression en termes monétaires des ressources nécessaires pour entreprendre les actions

- Outil essentiel de prévision et de gestion des coûts

Animation : JS + HR + ZR

12. Structure d'un dossier de requête : Suivi-évaluation (40 min)

- Fonction de contrôle ; il s'agit d'évaluer dans quelle mesure l'effort avance vers ses objectifs

Animation : JS + HR + ZR

13. Aperçu sur quelques expériences dans divers pays (60 min)

- Discussion structurée sur quelques expériences dans d'autres pays ; l'accent sera mis sur quelques exemples concrets d'efforts concernant les populations rurales

Animation : JS

14. Travaux en groupe : préparation de dossiers (180 min)

- Les participants seront groupés en trois équipes

- Un problème sera présenté à chaque équipe

- Les travaux porteront sur :

  - la formulation précise du problème

  - le choix d'un but et d'objectifs

- la préparation d’une stratégie
- l’organisation du travail à entreprendre dans un ensemble cohérent d’activités
- Une ébauche de budget contenant les principaux éléments

Animation : JS + HR + ZR

15. Présentation des travaux en groupe (120 min)

- Chaque équipe aura 20 minutes pour exposer son travail ; l’exposé sera suivi de 20 minutes de discussion

Animation : JS + HR + ZR

16. Synthèse sur les présentations des groupes (30 min)

- La synthèse portera sur les principales leçons apprises à partir des exposés et des discussions

Animation : JS + HR + ZR

17. Synthèse générale (40 min)

- Vue d’ensemble sur l’expérience et ses résultats

Animation : JS + HR + ZR

18. Impressions des participants sur la formation (15 min)

- Chaque participant donne un bref aperçu par écrit sur la formation en mettant l’accent sur :
  - le contenu
  - la structure et la forme de l’atelier
  - les animateurs
  - les améliorations qu’on pourrait y apporter
  - autres types de formation qui pourraient l’intéresser

ANNEXE 3 :
Notices d'appui pour les principaux exposés

- Principes pour l'établissement d'un dossier de requête
- Critères et procédures diverses concernant les subventions environnementales
- Structure d'un dossier de requête – Vue d'ensemble
- Structure d'un dossier de requête – Enoncé du problème
- Structure d'un dossier de requête – Etablissement de buts et objectifs
- Structure d'un dossier de requête – Stratégie (voies, moyens, priorités, méthodes)
- Structure d'un dossier de requête – Activités/plan de travail
- Structure d'un dossier de requête – Budget
- Structure d'un dossier de requête – Suivi-évaluation
- Exemples de problèmes

Principes pour l'établissement d'un dossier de requête

1. Souvent des organisations qui s'intéressent à obtenir des subventions vont se renseigner auprès d'un bailleur de fonds avec une seule question… Combien ? C'est à dire, quel est le maximum de fonds que vous octroyez dans votre programme de subventions ?

2. La question est sans doute pertinente, et peut être une des plus importantes mais afin de constituer un dossier qui puisse être bien accueilli, il faut que le soumissionnaire ait conscience de plusieurs autres éléments.

3. Les bailleurs de fonds ont le plus souvent des programmes de subventions plutôt spécifiques avec des objectifs précis. Ceci débouche souvent sur des domaines spécifiques d'application des subventions, et parfois même sur des types précis d'organisations. Donc, un élément essentiel sur lequel il faut absolument se renseigner est la **compatibilité** entre ses capacités et ses intérêts **et les objectifs du bailleur de fonds.**

4. Les bailleurs de fonds sont souvent soumis à des normes imposées soit par leurs structures institutionnelles, soit par les Etats qui leur fournissent les fonds. Parfois, même le bailleur avec qui on s'entend reçoit des fonds d'un autre bailleur de fonds auquel il doit rendre compte. Ainsi, par exemple, le Programme PAGE reçoit des fonds de l'USAID, donc, des fonds gouvernementaux des Etats-Unis dont l'utilisation est soumise à une réglementation très rigoureuse.

5. Un autre aspect dont il faut tenir compte sont **les qualifications essentielles du requérant.** Il s'agit ici surtout de critères d'éligibilité, dont un des plus importants est probablement la capacité légale d'entrer en contrat. Celle-ci est le plus souvent représentée par la personnalité morale ou juridique. D'autres critères peuvent comporter des types spécifiques d'organisations, p. ex. : ONGs locales, organisations communautaires de base, collectivités locales, etc., ainsi que certaines capacités techniques ou la spécialisation dans certains domaines. Certains programmes de subventions établissent même des listes d'organisations qui n'ont pas le droit d'y participer. Avant de se mettre à travailler sur une requête il est important de s'assurer que ces qualifications sont satisfaites.

6. Bien qu'il s'agisse de subventions, les fonds disponibles sont souvent limités, et la somme des besoins des intéressés dépasse normalement la disponibilité des fonds. Ceci

veut dire qu'il y a **concurrence** entre requérants. Puisque tous les requérants ne gagneront pas, il faut se faire une bonne idée de ce qu'il faut faire pour gagner.

7. Normalement **les dossiers gagnants,** quel que soit le programme de subventions **ont certaines caractéristiques :**

    - Clarté : bonne rédaction, qualité du langage, bonne organisation
    - Concision : toute l'information nécessaire y est, mais sans excès de volume
    - Le dossier est complet, surtout dans ses aspects technique, budgétaire et opérationnel
    - Le dossier comporte aussi une compatibilité évidente entre le budget et les besoins des activités à entreprendre

8. Le dossier doit être établi selon les normes prescrites par le bailleur de fonds, sauf si celui-ci autorise le requérant à soumettre un dossier sur la base de ses propres normes habituelles.

    - Même si la soumission a toutes les caractéristiques d'un dossier gagnant, il peut ne pas être retenu pour des raisons de forme, et certains bailleurs s'accrochent à ce genre de détails
    - Si l'organisation requérante a une structure de dossier typique, il faut savoir si elle est acceptable au bailleur
    - Il faut connaître à fond les normes prescrites par le bailleur : chaque bailleur a son idée de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas

Critères et procédures diverses concernant les subventions environnementales

- Système de promotion : invitation, publicité, dépliants
- Assistance technique
- Organisations non-qualifiées
- Alliances – associations
- Dossiers provisoires ; dossiers définitifs
- Séparation en catégories : grandes et petites subventions
- Montants maximum et minimum
- Date limite de soumission
- Durée des accords
- Longueur du dossier (nombre de pages)
- Légalité en vigueur
- Respect des normes du bailleur pour les subventions
- Procédure de sélection
- Acquisitions/dépenses autorisées et non autorisées
- Permanence du personnel engagé par les projets subventionnés

Structure d’un dossier de requête – Vue d’ensemble

1. Les parties essentielles (la démarche)

- L’énoncé du problème
  - Définition nette et claire du problème auquel on est confronté
- Le but et les objectifs
  - Le but : idée de finalité ou de vision de l’effet définitif de l’effort
  - Les objectifs : idée de spécificité et de mesurabilité ; liés à des résultats concrets pour atteindre le but et résoudre le problème
- La stratégie
  - Coordination des moyens afin d’atteindre les objectifs et le but
- Les activités
  - Actions spécifiques à entreprendre, guidées par la stratégie afin d’atteindre les objectifs ; organisation des actions dans l’espace et dans le temps ; ressources nécessaires pour entreprendre chaque action
- Le budget
  - Expression en termes monétaires des ressources nécessaires pour entreprendre les actions
  - Outil essentiel de prévision et de gestion des coûts
- Le plan de suivi-évaluation
  - Fonction de contrôle ; il s’agit d’évaluer dans quelle mesure l’effort avance vers ses objectifs

2. Les éléments d’accompagnement

- Lettre de couverture

- Sommaire
- Renseignements sur l’organisation requérante
- Annexes

Structure d'un dossier de requête – Enoncé du problème

- **Définition nette et claire du problème auquel on est confronté**

- Pas de "recette de cuisine" pour définir un problème ; cela dépend dans une grande mesure du problème lui-même, de l'intérêt que l'on y porte, et des compétences des intéressés pour l'aborder

- Quelques éléments importants :

  - Il s'agit surtout du résultat d'une analyse du problème à traiter : c'est un exercice de réflexion

  - diagnostic de la situation : description des caractéristiques (sociales, physiques, économiques, etc.…) du milieu ou on doit opérer

  - décrire le problème de sorte que l'on puisse envisager une solution

  - décrire des potentialités non exploitées s'il en existe

  - indiquer les contraintes qui conditionnent le problème

  - indiquer certains antécédents historiques si cela est pertinent : ils permettront peut-être de cerner les causes du problème

  - discuter des efforts antérieurs pour aborder le même problème et les expériences qui s'en sont dégagées

  - indiquer les variables (ou facteurs) les plus importantes que l'on puisse contrôler afin de résoudre le problème

  - un bon énoncé du problème est la principale justification d'un projet

- Selon le CD-ROM de PAGE :

  - Présenter en détails le problème auquel votre organisation apportera une solution

  - La formulation répond aux questions : qui ? combien ? quand ? où ?

  - Le problème doit être formulé par rapport aux besoins des

bénéficiaires

- La description peut s’appuyer sur des statistiques et des illustrations soulignant l’évidence du problème
- Décrire les causes et les conséquences du problème

- Voici quelques problèmes que nous rencontrons dans la vie réelle, soit directement, soit par référence. Que faisons-nous pour les aborder?
    - un enfant entêté
    - un pneu crevé
    - un enfant qui travaille mal à l'école
    - un enfant qui ment
    - un calcul biliaire
    - une fuite dans une tuyauterie
    - une amie abandonnée par son mari
    - le réchauffement mondial
    - la déforestation en Amazonie
    - la tension entre Israéliens et Palestiniens
    - le manque de réflexe environnemental de la part de la population malgache
    - une faible connaissance des droits et obligations en matière environnementale de la part des populations dans trois communes déterminées de la zone de Mahajanga
- Quelques problèmes environnementaux tels qu'énoncés dans les dossiers de requête reçus
    - La population des zones concernées par l'action environnementale ne prend pas conscience de l'urgence des actions à entreprendre et ignore les diverses modalités des cadres d'intervention mis en place dans le cadre du programme environnemental, auxquelles elle a accès et qui peut lui donner des facilités d'action.
    - Pour parvenir à la résolution de la problématique qui favorise l'appauvrissement économique et écologique il est primordial d'éveiller l'esprit des paysans qui sont les gestionnaires directs des

ressources naturelles.

- Les différents problèmes engendrés par une mauvaise condition socio-économique mènent généralement vers la dégradation rapide de l'environnement. Cette problématique comporte les aspects suivants : a) une croissance démographique forte ; b) une mauvaise condition de vie de la population l'incite à recourir de plus en plus à l'utilisation des ressources naturelles ; c) les coutumes et les traditions viennent aggraver les conséquences de cette mauvaise condition de vie ; d) le fort taux de mortalité enfantine incite la plupart des ménages à avoir beaucoup d'enfants ; et e) l'ignorance en matière de nutrition engendre un mauvais choix d'aliments ainsi qu'une mauvaise utilisation des ressources alimentaires disponibles, et en conséquence une tendance à augmenter la surface cultivable par déforestation.

- Ignorance presque complète des textes de loi sur l'environnement par le public et notamment par les communautés rurales, les premières concernées par le problème de feux de brousse et de déforestation… Il faudrait mettre en oeuvre et renforcer l'appui au réflexe environnemental.

- La non-application de la réglementation et le manque de gestion de l'environnement et plus particulièrement la politique forestière, surtout vers les années 1980, ont accéléré la destruction de l'écosystème forestier et ont entraîné le démantèlement de la structure appliquée sur le système environnemental et socio-économique. Les populations des trois communes rurales visées par notre projet d'éducation environnementale sont victimes des impacts de la problématique de la mauvaise gestion des ressources naturelles.

- Si la lutte contre la pauvreté et la préservation de la biodiversité sont des mots d'ordre des projets de développement, bien peu ont fait le rapport entre la pauvreté, la dégradation de l'environnement, et des risques réels et des enjeux posés par la non-gestion rationnelle des produits chimiques. Le pays tend à devenir un dépotoir de tous les déchets à risques des pays riches. Un changement de comportement pour avoir le réflexe environnemental est à la base du développement socio-économique et ne pourrait être envisagé sans la sensibilisation des adultes et l'éducation des enfants dès leur plus jeune âge, à prendre conscience de leur droit à la qualité de la vie.

- Ce n’est pas la peine d’énoncer un problème que nous ne sommes pas en mesure de résoudre ou au moins pour lequel nous ne pouvons pas obtenir les moyens permettant d’atteindre une solution

- Un problème mal posé : « La déforestation augmente partout à Madagascar à des taux effrayants, avec des conséquences néfastes pour le bien-être de tous les citoyens, du fait qu’avec la perte de superficie forestière, les bénéfices multiples des écosystèmes forestiers (bois, régulation du régime hydrique, protection des sols, conservation de la biodiversité, loisirs et effets micro-climatiques) se trouvent réduits, au fur et à mesure que la population augmente. Ceci est dû au manque de réflexe environnemental de la part de la population malgache, surtout rurale, qui continue de défricher afin d’obtenir davantage de terres agricoles. »

- Essayons de poser ce problème de façon plus pratique. Il s’agit de le définir et même de le limiter de façon à ce que nous puissions y apporter une solution avec les moyens qui se trouvent à notre portée.

Structure d'un dossier de requête – Etablissement de buts et objectifs

- Problème de terminologie : les termes BUT et OBJECTIF se confondent parfois. Habituellement BUT veut dire quelque-chose de général, global ou central, et OBJECTIF quelque-chose de spécifique. Toutefois, parfois c'est aussi l'inverse : certains appellent BUT ce que d'autres appellent OBJECTIF, et d'autres appellent BUT ce que certains appellent OBJECTIF.

- Ce qu'il y d'important c'est de ne pas se perdre dans la terminologie, et de se concentrer sur l'essentiel : afin de résoudre un problème il est souvent nécessaire d'établir une proposition qui représente la vision du résultat définitif de l'effort qui apportera une solution au problème. Ensuite, afin de pouvoir organiser le travail pour l'effort qui va résoudre le problème, il convient de dégager à partir de cette proposition visionnaire, une ou plusieurs propositions précises qui orienteront le travail.

- Du point de vue pratique, il faut que la terminologie soit commune parmi les partenaires de l'effort. Dans le cas d'un projet donné, il est essentiel que les termes BUT et OBJECTIF aient exactement la même signification, et pour le bailleur, et pour le bénéficiaire.

- **Pour nous :**

  - **Le BUT : idée de finalité ou de vision de l'effet définitif de l'effort**

  - **Les OBJECTIFS : idée de spécificité et de mesurabilité ; liés à des résultats concrets pour atteindre le BUT et résoudre le problème**

- Selon le CD-ROM de PAGE :

  - Le but exprime ce que vous voulez accomplir en termes de vision ; les objectifs en termes plus spécifiques

  - BUT : traduction du problème en termes de vision ; n'est pas mesurable

  - OBJECTIF : accomplissement précis que le projet cherche à réaliser pour faire face au problème visé et atteindre le BUT envisagé

- L'OBJECTIF doit être spécifique, concret, et mesurable
- SMART (spécifique, mesurable, approprié, réaliste, et temporel)

- Ne jamais oublier le lien PROBLEME-BUT-OBJECTIFS

- Ne jamais perdre de vue le BUT et les OBJECTIFS. Au cours de la réalisation d'un projet, il y a le plus souvent des circonstances qui s'interposent, et un plan d'activités n'est presque jamais exécuté dans tous ses détails. Toutefois, il est essentiel d'ajuster les efforts en fonction du but et des objectifs. Si on ajuste et rajuste buts et objectifs en fonction des circonstances on risque d'aboutir à peu de chose, et loin des résultats envisagés.

- Le BUT : une fois que nous avons bien défini le problème, qu'est-ce que nous envisageons comme résultat définitif de nos efforts ? C'est la première mesure de réalisme, en ce sens que le BUT doit représenter quelque chose que nous soyons capables de faire avec les moyens que nous avons ou obtiendrons, et que nous nous intéressons à faire dans le cadre de la mission de notre organisation.

- Quelques exemples de buts tirés des dossiers reçus :

  - Au niveau des populations riveraines de deux villages identifiés, a) développer en un nombre de mois déterminé un processus d'éducation de base des enfants scolarisés, leur permettant d'acquérir les notions fondamentales de la gestion rationnelle des produits toxiques et sur les solutions alternatives à l'utilisation abusive des produits chimiques ; et b) développer en un nombre de mois déterminé un processus de sensibilisation des adultes utilisateurs potentiels d'intrants chimiques sur les notions de base de la gestion rationnelle des produits toxiques, la législation relative aux pesticides et sur les solutions alternatives à l'utilisation abusive des produits chimiques.

  - Le renforcement des actions environnementales dans la communauté scolaire soutenue par l'association des parents d'élèves et les communautés villageoises qui s'organiseront progressivement en groupe autonome et qui seront les gestionnaires de leurs écosystèmes forestiers

  - Rendre progressivement effective et pratique l'exercice de ce réflexe

environnemental dans un site cible déterminé.

- L'amélioration des conditions socio-économiques et environnementales des populations riveraines d'un corridor forestier déterminé, afin que celles-ci puissent vivre et prospérer harmonieusement et de façon durable avec cet environnement naturel qui est lui-même indispensable pour la vie de toute la région.

- Contribuer à l'augmentation, au maintien de la couverture végétale, et à la valorisation des compétences locales en matière de développement durable

- Responsabilisation (capacité de compréhension des problèmes et de prise de décisions conséquentes) et opérationnalisation (capacité de mettre en œuvre ses décisions en tenant compte de toutes les possibilités offertes par l'environnement socio-économique et juridique) des populations locales dans une gestion durable des ressources naturelles.

- Est-ce que ces buts :

  - sont liés à un problème bien défini ?

  - représentent une vision d'un résultat définitif de l'effort qu'on envisage d'entreprendre ?

  - sont en proportion avec les moyens que nous avons ou que nous espérons obtenir ?

  - répondent aux capacités et à la mission de notre organisation ?

- BUT, FINALITE, OBJECTIF GENERAL, OBJECTIF PRINCIPAL… Confusion

- Sur la base du problème que nous avons défini au cours de la séance antérieure, essayons d'établir un BUT qui orientera le travail que nous voudrions entreprendre

- Les OBJECTIFS : SMART : Spécifique, Mesurable, Approprié, Réaliste, Temporel

- Il peut y en avoir plusieurs ; ils se dégagent nécessairement du BUT ; ils

doivent être suffisamment précis pour orienter une série d'activités à entreprendre

- Quelques exemples, encore tirés des dossiers reçus :

  - Elaboration de supports de communication visuels (brochures, affiches) adaptés localement sur les situations environnementales (l'objectif est d'au moins quatre brochures et quatre affiches).

  - La diminution de la conquête illégale des terrains dans la zone forestière.

- Eveiller la curiosité des jeunes et des adultes sur la valeur de la biodiversité et les problèmes environnementaux pour les amener à un changement de comportement favorable à l'environnement.

- Parvenir à faire participer de manière effective et active le public-cible d'une localité déterminée à l'octroi et au suivi de trois ou quatre permis forestiers.

- Les 1500 enfants scolarisés seront capables de découvrir et savoir leur environnement, de comprendre la notion d'écologie de base ainsi que les causes et effets de la dégradation en jouant.

- Faire des formations pour deux groupements de paysans déterminés sur la prévention de l'utilisation abusive des intrants chimiques et les alternatives.

- Objectif, objectif à court terme, objectif spécifique, objectif stratégique, but… confusion

- Sur la base du problème que nous avons défini au cours de la séance antérieure, et du BUT que nous avons établi il y a quelques minutes, cherchons à établir un nombre limité d'OBJECTIFS. Pensons S M A R T.

Structure d'un dossier de requête – Stratégie (voies, moyens, priorités, méthodes)

- **Coordination des moyens afin d'atteindre les objectifs et le but.**

- « Il y a plusieurs façons d'écorcher un chat. » Cela revient à se demander : avons nous examiné quelques options pour aborder notre problème ? Nous devons être convaincus, et convaincre notre bailleur, que l'ensemble des voies et des moyens que nous avons choisis est le meilleur.

- Le mot STRATEGIE est un ancien terme militaire qui a été quelque peu abusé. A l'origine, c'était « l'art de coordonner l'action de forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre. » Par contre, toujours en termes militaires, la TACTIQUE est « l'art de diriger une bataille, en combinant par la manœuvre l'action des différents moyens de combat et les effets des armes. » STRATEGIE : travail de conception ; TACTIQUE : travail d'opération.

- Ne pas confondre ce qui est STRATEGIQUE avec ce qui est OPERATIONNEL.

- Selon le CD-ROM de PAGE :

  - La stratégie indique le mode opératoire, les voies à suivre pour l'atteinte du but et des objectifs.

  - C'est un ensemble de décisions qui combine les ressources en vue de réaliser les objectifs.

  - Doit répondre aux questions *d'acceptabilité, accessibilité, efficacité, et efficience.* Il s'agit ici de critères qui nous permettront d'examiner les options.

- La stratégie est une description de COMMENT et AVEC QUOI nous allons atteindre notre but et réaliser nos objectifs.

- Exemple : Dans le cadre de trois communes à majorité rurale dans la région de Toamarantsoa, où la forêt se trouve fortement dégradée et où plusieurs villages se trouvent menacés par des éboulements durant la saison des pluies, nous envisageons de sensibiliser les populations rurales

de ces communes et leurs autorités afin qu'éventuellement elles puissent former des associations de villages en vue de la restauration des terrains dont la dégradation les menace. Nos objectifs sont : a) trois stages de sensibilisation (un dans chaque commune), de trois jours chacun, sur une période de six mois, visant approximativement cent chefs de foyer, portant sur les dangers de la dégradation environnementale, les améliorations possibles, et les droits et les obligations des populations d'un point de vue légal ; et b) deux réunions de concertation des autorités provinciales et locales, y compris tous les services techniques impliqués, afin d'établir des formes de collaboration entre les populations et leurs autorités ; une des réunions aura lieu avant les stages auprès des populations et l'autre après.

- Quelle sera la stratégie à suivre ?

- N'oublions pas que nos messages, et envers les populations, et envers les autorités, doivent être acceptables, accessibles, efficaces et efficients.

- Même si les autorités et les populations doivent être sensibilisées sur le même problème, le message devra être communiqué de deux façons différentes. Il n'y a pas que la langue et le niveau d'alphabétisation, mais les points de vue et les cadres logiques des uns et des autres sont probablement différents.

- Ce qui est « accessible » ou compréhensible pour les autorités ne l'est pas nécessairement pour les populations.

- N'oublions pas nos objectifs : si nous avons efficacement atteint une population et pas l'autre, nous n'avons pas réussi.

- Comment, et avec quelles méthodes allons nous atteindre les deux populations sous la contrainte des ressources disponibles ?

- Essayons d'établir ensemble une stratégie pour ce petit projet. Supposons que nous recherchons une subvention dans les limites du Programme PAGE. Des idées ?

- Exemples de stratégies présentées dans les dossiers reçus :

  - La principale démarche adoptée est l'implication de groupements de base et pouvoirs locaux pour une appropriation réelle des situations

environnementales. La diffusion des connaissances à partir du noyau conscientisé est à réaliser par ces groupements. Ainsi toute action passe par ces groupements qui vont d'eux-mêmes assurer la continuation et la pérennisation des résultats. Ainsi, les étapes essentielles sont… Les principaux outils à utiliser sont…

- La mise en œuvre du projet s'appuiera sur : la collaboration étroite avec les différents intervenants sur place, le comité de développement communal, et les leaders traditionnels ; l'intégration entière des bénéficiaires au processus du projet ; l'organisation des échanges d'expériences et de comparaison ; l'éveil de l'ambition de faire mieux des bénéficiaires dans la participation au développement durable de leur terroir et pour la protection du corridor forestier ; l'engagement de la population dans la réduction des activités nocives à l'environnement ; l'appropriation de la gestion du CAED par les bénéficiaires en vue de l'appropriation du projet.

- Concernant la méthodologie d'approche, notre organisation agit principalement par le biais du déploiement d'une équipe de terrain. Sa force repose en grande partie sur son option stratégique, laquelle prend en compte la valeur des ressources locales surtout humaines. A chaque action entreprise et chaque fois qu'il est possible, il est toujours question de donner une responsabilité à des acteurs locaux ou régionaux comme les services d'éducation publique, les agents communautaires… Souvent à chaque chaîne d'actions ou chaque programme, il se constitue un ou plusieurs réseaux formés par différents niveaux de responsabilité…

- Notre démarche stratégique suit dans la mesure du possible un processus de structuration communautaire paysanne et se développe suivant trois axes-phases fondamentaux : a) sensibilisation du public-cible ; b) mobilisation du public-cible ; c) organisation et renforcement de la capacité d'intervention du public-cible. Elle comporte trois ou quatre étapes principales en plus d'un préalable essentiel.

- Pour mener à terme le projet, notre stratégie visualise trois points : a) dans un premier temps : une approche au niveau des bénéficiaires pour recenser les besoins relatifs aux projets et pour établir un engagement de partenariat ou un contrat programme ; b) dans un deuxième temps : une mise en œuvre du projet selon le programme préétabli ; et c) dans

un troisième temps : un programme de suivi-évaluation à mi-parcours et à la fin du projet.

- Dans quelle mesure ces stratégies énoncées nous donnent-elles une idée de voies, moyens, démarches, méthodes, etc., pour réaliser des objectifs et atteindre un but ? Est-ce qu'elles répondent aux questions *d'acceptabilité, accessibilité, efficacité, et efficience.* Est-ce qu'elles sont assez claires pour guider les activités concrètes à entreprendre ?

- Finalement, concernant le problème que nous avons défini ensemble, et dont nous avons formulé le but et les objectifs. Pouvons-nous maintenant définir une stratégie ?

Structure d'un dossier de requête – Activités/plan de travail

- **Actions spécifiques à entreprendre, guidées par la stratégie afin d'atteindre les objectifs ; organisation des actions dans l'espace et dans le temps ; ressources nécessaires pour entreprendre chaque action.**

- Selon le CD-ROM de PAGE :

  - Les activités sont une série d'étapes ou de tâches spécifiques menées afin d'atteindre les objectifs

  - Elles demandent des ressources, ont une séquence et sont sous la responsabilité d'une ou plusieurs personnes

  - Pour chaque objectif il faut un tableau contenant les activités, les dates et les personnes responsables, listées dans un ordre de priorité et chronologique

- Il s'agit de décomposer chaque objectif en une séquence logique d'activités essentielles à mettre en œuvre, c'est à dire l'organisation cohérente du travail à réaliser pour l'exécution du projet.

- Ne pas oublier les liens entre : **problème à résoudre, but, objectifs, stratégie, activités.**

- Quelques remarques de terminologie : ACTIVITES, TACHES, ETAPES, PLAN DE TRAVAIL, PLAN OPERATIONNEL, PLAN DE MISE EN ŒUVRE, CALENDRIER DES ACTIVITES, PROGRAMME D'ACTIVITES.

- Les différents bailleurs manifesteront leurs propres préférences pour la présentation d'un plan d'activités. Ceci peut aller de la simple liste d'activités à entreprendre, jusqu'à des dossiers techniques très élaborés contenant des fiches de description détaillées pour chaque activité ou tâche, plusieurs chronogrammes selon diverses hypothèses de temps nécessaire à la réalisation des tâches, des diagrammes de chemin critique, et parfois même des organigrammes pour une série d'activités groupées sous un objectif.

- Normalement, le minimum demandé est une description sommaire de chaque activité et leur ordre chronologique.

- Quelles que soient les normes de présentation requises, la préparation d'un plan d'activités demande beaucoup plus de travail que la mise en forme de sa présentation. Il s'agit d'un travail analytique détaillé qui nous permettra de :

  - déterminer avec précision les éléments de travail (activités ou tâches) nécessaires à la réalisation d'un objectif

  - définir de façon précise en quoi consiste chacune de ces activités ou tâches

  - établir la séquence dans le temps et la localisation dans l'espace de chaque activité ou tâche

  - établir la dépendance entre une activité et une autre

  - déterminer le volume de temps nécessaire à la réalisation de chaque activité

  - déterminer les besoins en ressources matérielles et humaines nécessaires à la réalisation de chaque activité

  - assigner le ou les personnes responsables pour la réalisation de chaque activité

- Un outil de travail qui peut nous être très utile est la « fiche de description d'activité. » Penchons-nous un peu sur cet outil… (Voir exemples de ces fiches à la fin de cette notice).

- Qu'est-ce qu'il manquerait dans cette fiche ? (contenu, moyens, cibles, ressources à mobiliser, durée, lieu, responsables, coût, indicateurs, contribution des bénéficiaires)

- Une fois que toutes nos activités (à entreprendre pour la réalisation de chaque objectif) auront été ainsi définies, nous pouvons prendre un peu de recul et réexaminer la faisabilité de notre projet en nous posant quelques questions :

  - Est-ce que toutes nos activités sont logiquement cohérentes ?

- Est-ce que nous pourrons réaliser tout ce travail dans les délais impartis ?
- Quelle est la totalité de nos besoins en ressources humaines et matérielles pour la réalisation du projet ?
- Est-ce que nous avons les moyens humains et matériels pour exécuter toutes ces activités, et pourrons nous les gérer ?
- Si nous ne les avons pas, pourrons nous obtenir les moyens qui nous manquent moyennant une subvention, par exemple ?
- Que faire si nos ambitions dépassent les moyens que nous comptons obtenir ?
- Plusieurs options sont possibles, telles que réviser le plan de travail, réviser la stratégie, réviser les objectifs, redéfinir le but et même reconsidérer le problème sous une forme plus modeste.

- Il est parfois nécessaire de refaire cette analyse jusqu'à ce que nous soyons convaincus que le projet est faisable et que nous pouvons contrôler son exécution.

- Il convient de synthétiser tout ce travail en groupant toutes les activités correspondant à un objectif sur un tableau ayant comme lignes les activités et comme colonnes les principales rubriques, telles que : objet, responsables, durée, besoins, ou autres que le bailleur demandera.

- La forme de synthèse la plus habituelle pour un plan d'activités est le chronogramme, toutefois ce n'est q'une synthèse qui doit représenter un travail discipliné et minutieux de planification opérationnelle. On doit être en mesure de convaincre le bailleur que ce travail a été fait.

- Pour le problème que nous avons défini ensemble, et dont nous avons formulé le but et les objectifs, et pour lequel nous avons défini une stratégie, choisissons un des objectifs, essayons d'établir une liste d'activités, et de faire une description détaillée d'une de ces activités.

Projet de sensibilisation environnementale des exploitations forestières du Labourd

– Fiche de description d'activité –

Objectif B :

Formation de 80 bûcherons dans 4 communes du Pays basque (Aïnhoa, Itxassou, Esplette et Hasquette) en matière d'exploitation forestière à impact réduit, au cours de l'année 2001

Activité B.7 :

Formation de 20 bûcherons locaux aux principes et techniques d'exploitation forestière à impact environnemental réduit

Objet :

Principales étapes :

Personne responsable :

Autres collaborateurs :

Durée :

Date initiale :

Date finale :

Activités dont celle-ci dépend :

Activités qui dépendent de celle-ci :

Besoins en ressources humaines :

Besoins en matériel et fournitures :

Observations :

Projet de sensibilisation environnementale des exploitations forestières du Labourd

- Fiche de description d'activité -

Objectif B :

Formation de 80 bûcherons dans 4 communes du Pays basque (Aïnhoa, Itxassou, Esplette et Hasquette) en matière d'exploitation forestière à impact réduit, au cours de l'année 2001

Activité B.7 :

Formation de 20 bûcherons locaux aux principes et techniques d'exploitation forestière à impact environnemental réduit

Objet :

Rendre des bûcherons de métier capables d'ajuster leurs méthodes de travail afin de réduire les effets de l'exploitation forestière sur l'environnement, visant notamment la réduction de l'érosion des sols et l'augmentation de la régénération naturelle

Principales étapes :

- préparation d'un manuel adapté au terrain en français, espagnol et basque
- préparation des exposés sur les aspects techniques, économiques et légaux
- obtention d'autorisation formelle pour la réalisation de travaux pratiques dans la forêt communale d'Otxozaharra
- location d'une salle de conférence (2 journées consécutives)
- location de matériel pour les travaux pratiques : 4 tronçonneuses et 1 tracteur de débardage équipé (1 journée)
- Achat de matériel pour la formation

Personne responsable :

M. Gorka Etxegoyhen

Autres collaborateurs :

Mme Amaïa Etxepare, M. Piearres Kartategi, M. Xanti Eyheramendi, M. Beñat Laxalt

Durée :

20 jours, préparation et réalisation comprises

Date initiale :

le 19 mars 2001 pour la préparation. La formation aura lieu du 3 au 5 avril inclus

Date finale :

le 5 avril 2001

Activités dont celle-ci dépend :

A5, B6

Activités qui dépendent de celle-ci :

B8

Besoins en ressources humaines :

- deux animateurs, ingénieurs forestiers avec des connaissances élémentaires de la langue basque
- un assistant administratif
- deux chauffeurs

Besoins en matériel et fournitures :

- 25 manuels de terrain
- 25 chemises à rabats
- 25 blocs-notes

- 25 stylos 25 crayons
- 25 gommes
- 2 rames de papier
- location salle de conférences
- location matériel travaux pratiques

Observations :

Cette activité est liée à un projet de recherches, mené indépendamment de celui-ci sur l'impact environnemental des exploitations dans les forêts des Pyrénées. Il s'agit donc d'une collaboration étroite entre un projet de sensibilisation environnementale et un projet technique.

Structure d'un dossier de requête – Budget

- **Expression en termes monétaires des ressources nécessaires pour entreprendre les actions.**
- **Outil essentiel de prévision et de gestion des coûts.**
- Observation : certains préfèrent préparer le plan de suivi-évaluation avant le budget ; d'autres préfèrent l'inverse. L'avantage de préparer le budget avant le plan de suivi-évaluation réside en ce que la préparation du budget peut révéler des contraintes qui peuvent mener à reconsidérer la conception du projet.
- D'une manière générale, « Un **budget est une prévision des recettes et des dépenses nécessaires à la réalisation des activités d'une organisation,** et ce pour une période donnée (le mois, le trimestre, l'année). On peut dire aussi que le budget est une prévision des moyens (recettes) dont compte disposer l'organisation et de l'utilisation (dépenses) de ces moyens. »
- L'élaboration d'un budget permettra à l'organisation de maîtriser l'utilisation des fonds recherchés. Une fois qu'elle a établi son budget, l'organisation connaît les limites à ne pas dépasser dans ses dépenses,

compte tenu de ses ressources.

- Selon le CD-ROM de PAGE :
  - Le budget présente tous les coûts associés à l'exécution du projet, y compris les coûts administratifs
  - Il comporte des rubriques, des unités, des qualifications
  - Il comporte aussi un calendrier des besoins financiers
  - Parfois il faut un découpage ou récapitulation des coûts par objectif ou par activité
  - Il comporte finalement les contributions apportées par l'organisation intéressée, ainsi que par des tiers
- Le budget dépend du plan d'activités ; il doit se dériver directement des besoins en ressources humaines et matérielles des activités à entreprendre. Il s'agit vraiment d'un plan financier qui cadre de façon exacte avec le plan d'activités.
- On demande normalement de soumettre un budget avec ventilation par rubriques dont les catégories varient selon le bailleur. Le programme PAGE suggère les catégories suivantes :
  - salaires, honoraires et rémunérations
  - missions et déplacements
  - équipements et matériels
  - dépenses d'activités (ateliers, campagnes, etc.)
  - Autres coûts directs
- D'autres bailleurs exigent des catégories différentes…
- La mise en forme du budget est souvent liée aux normes de déboursement et de contrôle de gestion du bailleur. Certains bailleurs, par exemple attachent beaucoup d'importance aux apports directs des organisations intéressées ainsi qu'aux apports des autres bailleurs, et même à l'association de plusieurs ONGs ou d'ONGs avec des organisations

communautaires de base pour un projet donné. Les bailleurs exigent souvent que de tels apports ou associations soient reflétés dans la présentation du budget.

- Dans un premier temps, le budget doit être préparé de façon provisoire, car ici aussi on peut avoir quelques surprises. Par exemple, quelques questions essentielles sont :

  - Est-ce que la totalité du budget dépasse le plafond de financement établi par le bailleur ? Dans ce cas, plusieurs options sont possibles, telles que : une révision partielle ou totale du projet, une augmentation de l'apport interne de l'organisation, l'apport d'un autre bailleur, ou l'association avec une ou plusieurs autres organisations

  - Même si la totalité du budget ne dépasse pas le plafond de financement établi par le bailleur, est-ce que notre organisation a une capacité de gestion suffisante pour dépenser le budget dans les délais impartis ?

- Normalement le budget présenté dans le cadre d'une requête constitue un élément primordial de l'évaluation du dossier.

- Le lien entre le budget et le contrôle de gestion est essentiel. Une fois qu'une subvention est octroyée, le budget fait partie de l'accord de subvention et le bailleur s'appuiera sur le budget pour les déboursements périodiques et le suivi des dépenses. Autrement dit, l'organisation requérante doit présenter le budget de façon à convaincre le bailleur qu'elle est capable de se servir du budget pour gérer le mouvement des fonds dans le cadre d'un partenariat bailleur-bénéficiaire.

- Par ailleurs, certains programmes de subvention exigent un contrôle de mouvement de fonds particulièrement détaillé, qui est toujours lié au budget. Examinons en un exemple d'un programme de subventions qui a été géré par IRG en Afrique de l'Ouest…

- Points de discussion :

  - Le budget tel que présenté dans un tableau n'est qu'une synthèse d'un travail analytique considérable. Comment convaincre le bailleur que ce travail a été fait ?

  - Il y a certaines dépenses qui ne dépendent pas d'une activité

déterminée, comme par exemple la gestion du projet dans son ensemble. Comment intégrer ces dépenses dans le budget ?

- On ne peut pas tout prévoir. Comment tenir compte des imprévus ?
- Comment tenir compte de l'inflation ?
- Si le budget est très détaillé, comment faire pour que le lecteur comprenne tous les détails ?
- Quelle est l'importance de ventiler le budget par période de temps (par mois, par exemple ?)

- Pour le problème que nous avons défini ensemble, et dont nous avons formulé le but et les objectifs, et pour lequel nous avons défini une stratégie, établi une liste d'activités pour un des objectifs, et décrit en détail une des activités, essayons maintenant de chiffrer les coûts de cette activité et de les organiser selon certaines normes budgétaires, en tant qu'éléments d'un budget complet pour un projet.

Structure d'un dossier de requête – Suivi – évaluation

- Fonction de contrôle ; il s'agit d'évaluer dans quelle mesure l'effort avance vers ses objectifs.

- Selon le CD-ROM de PAGE :

  - Le plan de suivi-évaluation explique comment votre organisation compte mesurer ses efforts et s'assurer que les objectifs sont atteints.

  - Comment être sûr qu'on va atteindre les objectifs ?

  - Comment montrer qu'on suit le projet de près ?

  - Le suivi est un processus de collecte d'informations sur tous les aspects du projet : type d'information, recueillie par qui, quand, et comment.

- L'information recueillie sert à la préparation de rapports périodiques de progression lesquels à leur tour serviront d'outils de gestion interne et comme élément d'information et de contrôle pour le bailleur.

- Le plus souvent, le travail de suivi-évaluation est réalisé sur la base d'indicateurs de progrès. Ceux-ci peuvent être qualitatifs ou quantitatifs.

- Normalement, le progrès est mesuré par rapport aux objectifs, et c'est pour cela que ces objectifs doivent être formulés de façon **s**pécifique, **m**esurable, **a**ppropriée, **r**éaliste et **t**emporelle (SMART).

- Parfois le suivi est même plus détaillé et se rapporte à des activités précises.

- Un plan de suivi-évaluation peut prendre plusieurs formes, ceci peut dépendre des normes du bailleur et de la nature du projet. L'essentiel est d'avoir un outil qui permette d'évaluer les progrès du projet et de préparer des décisions afin d'améliorer sa performance.

- Un format de plan appliqué par IRG en Indonésie consiste à établir un tableau pour chaque objectif ayant comme lignes les indicateurs, et comme colonnes les éléments suivants :

- Besoins spécifiques en données ou informations
- Méthode de collecte de l'information
- Intrants
- Périodicité
- Utilisation de l'information

- Le plan de suivi-évaluation doit aussi établir les rôles des différentes parties concernées (requérant, populations, autres partenaires dans le processus). C'est à dire, à chaque étape indiquer qui fait quoi : collecte, traitement, analyse de l'information et enfin prise de décisions sur les corrections éventuelles à apporter.

- Points de discussion :
  - Importance d'évaluer le progrès vers l'atteinte des objectifs, même si le suivi doit porter sur des activités spécifiques
  - Les rapports périodiques doivent rendre visible la progression des efforts, les difficultés rencontrées et les rectifications à y apporter
  - Ne pas exagérer le suivi évaluation : le gros du travail se trouve ailleurs
  - Importance de la fonction de suivi-évaluation dans l'élaboration d'un rapport final
  - Importance de la participation dans la fonction suivi-évaluation
  - En quoi consiste un bon indicateur ?
  - Connaissance de l'état initial de la situation abordée par le projet

- Pour le problème en question, reprenons les objectifs, et faisons un peu de « remue-méninges » sur ce que pourraient être de bons indicateurs de progrès.

Exemples de problèmes

PROBLEME n° 1

Dans deux communes rurales du Corridor Ranomafana-Andringitra, il existe quatre bassins versants en état critique à tel point que des parties de sept villages ont été enterrées par des éboulements, et les sources qui alimentent en eau ces trois villages voient leur débit réduit d'année en année. Par ailleurs le bois de feu devient de plus en plus rare et les paysans commencent à couper de vieux arbres fruitiers afin d'avoir du combustible domestique.

PROBLEME n° 2

Dans la zone de Mangerivola, il existe une aire protégée officielle qui comporte un inventaire considérable de bois sur pied d'une excellente qualité. Bien que l'exploitation forestière soit formellement interdite par la loi dans cette zone, des marchands de bois manipulent les populations de quatre villages locaux pour exploiter la forêt de façon clandestine. Une conséquence de cet état de fait est que les paysans qui exploitent la forêt protégée pour les marchands de bois savent qu'ils se trouvent dans l'illégalité, et que ces mêmes marchands de bois peuvent les dénoncer s'ils refusent de collaborer dans l'exploitation. Cela crée des conflits au sein des villages mêmes du fait que les villageois ont des droits de cueillette légalement reconnus dans l'aire protégée. Les anciens veulent protéger la forêt pour poursuivre la cueillette et les jeunes sont forcés à l'exploiter illégalement.

PROBLEME n° 3

A environ 30 km à l'ouest de Toamarantsoa il existe deux massifs de plantation d'eucalyptus, un de 7 500 ha et l'autre de 15 000 ha. Il s'agit de plantations réalisées par l'administration dont les peuplements ont entre 7 et 18 ans. A proximité de ces massifs se trouvent neuf villages ruraux où les populations pratiquent la culture itinérante traditionnelle. Autrefois il y avait des périodes de jachère, mais avec la croissance de la population et la dégradation des terres, les défrichements ont lieu de plus en plus près des plantations forestières. Dans les trois dernières années on a déjà vu 700 ha de plantations partir en flammes. Les autorités réalisent qu'elles ne peuvent plus faire face aux incendies qui se déclarent pendant la saison sèche, et les villageois ne démontrent aucun intérêt pour collaborer avec les autorités dans la protection de ces plantations.

PROBLEME n° 4

Dans une zone située à 40 km de Fort Diégo il existe six villages pratiquant l'agriculture itinérante depuis une époque ancestrale. De ce fait, et avec la croissance de la population il ne reste pratiquement plus de brousse à brûler, et les terres continuent de se dégrader et les rendements agricoles de diminuer. Une conséquence de cette situation est que les jeunes partent en ville, et ne trouvant pas de travail, ils contribuent à l'augmentation de la délinquance urbaine.

ANNEXE 4 :
Synthèse du premier stage

(ONGs « PAGE » 05-06 février 2001)

En novembre 2000 j'ai été contacté par le Directeur du Projet PAGE qui m'a proposé d'animer des stages de formation dans le cadre des subventions pour les ONGs. Après quelques discussions tenues à Washington, suivies de quelques échanges par courrier électronique, une mission de consultation a été organisée pour la préparation et la mise en œuvre de deux stages de formation. Ces stages porteraient sur la préparation de dossiers de requête pour des subventions au bénéfice d'ONGs et autres associations malgaches agissant dans le domaine environnemental.

Avant des me rendre à Madagascar j'étais au courant de certains dossiers du Projet PAGE, mais je ne connaissais ni le contexte ni l'ambiance des ONGs malgaches. Par ailleurs, j'ai eu l'occasion d'examiner un nombre de documents contenant des expériences de l'International Resources Group (IRG), notamment au Niger, en Indonésie, en Amérique Centrale, en Haïti, et au Pérou, et j'ai obtenu quelques repères sur les efforts de PAGE dans ce domaine.

Dès mon arrivée à Madagascar (le 30 janvier 2001), j'ai pris contact avec Holisoa Rasamoelina et Zo Rakotomalala, tous les deux cadres du Projet PAGE, ce qui m'a permis d'avoir une idée plus précise du contexte malgache et du programme de subventions de PAGE. Une première étape du travail de préparation à Antananarivo a consisté à examiner en détail le CD-ROM intitulé « Outil d'Aide à l'Elaboration d'un Dossier de Subvention », ainsi que six dossiers de requête de subvention soumis à PAGE.

Le CD-ROM, qui avait déjà été distribué aux participants, fournit une structure tout à fait convenable pour la préparation des dossiers. C'est ainsi qu'il a été décidé que la formation suivrait le format du CD-ROM et se concentrerait sur les principes et le contenu des parties principales selon ce format.

La formation a commencé avec une vue d'ensemble sur les principes fondamentaux de la préparation d'un dossier, particulièrement la pertinence, la cohérence et le sens des proportions, ainsi que sur les critères et procédures que l'on peut rencontrer chez les différents bailleurs de fonds. Il ne suffit pas de connaître seulement le montant maximum autorisé par un programme de subventions, mais il faut être aussi en mesure de poser

plusieurs questions pertinentes, de fond et de forme, afin de pouvoir préparer un dossier qui soit clair, concis, complet et qui réponde aux normes imposées par le bailleur.

Le temps employé dans cette session de formation a été consacré pour la plupart à examiner en profondeur les divers éléments de la structure d'un dossier de requête, particulièrement les parties essentielles (l'énoncé du problème, le but et les objectifs, la stratégie, les activités, le budget, et le plan de suivi-évaluation), plutôt que les éléments d'accompagnement (lettre de couverture, sommaire, renseignements sur l'organisation requérante, annexes).

Concernant **l'énoncé du problème,** il est essentiel de définir le problème à résoudre sur la base de ce qui est abordable avec les moyens dont on dispose ou dont on compte disposer. Il faut éviter le déséquilibre entre un problème trop vaste et des moyens limités.

Quant au **but,** il s'agit dune proposition visionnaire portant sur la finalité ou l'effet définitif de l'effort de résolution du problème. Par contre, les **objectifs** constituent une ou plusieurs propositions précises et spécifiques afin d'atteindre le but et résoudre le problème. Il est important de se souvenir de la discussion qui a eu lieu concernant les termes but et objectif. Contrairement à la terminologie appliquée par PAGE, certaines organisations appellent objectif une proposition visionnaire, et buts les propositions précises. D'autres éliminent totalement le terme but de leur vocabulaire et appellent objectif central ou global la proposition visionnaire, et objectifs spécifiques les propositions précises. Deux leçons se sont dégagées de cette discussion : a) quelle que soit la terminologie, il est nécessaire d'avoir une proposition visionnaire et une ou plusieurs propositions précises qui s'en dégagent, afin d'aborder un problème ; et b) il est très important de se renseigner auprès de l'organisme auquel on soumet le dossier sur sa terminologie habituelle. Finalement, on a beaucoup insisté sur le lien étroit qui doit exister entre le problème, et le but et les objectifs, ainsi que sur l'importance primordiale du but et des objectifs, lesquels ne doivent jamais être perdus de vue dans la réalisation du travail.

Pour ce qui est de la **stratégie,** en tant que coordination des moyens afin d'atteindre les objectifs et le but, il s'agit d'un effort de réflexion sur les différentes options de voies et moyens, menant à choisir une option qui apportera une solution au problème de façon efficace et efficiente.

Les **activités** constituent des actions spécifiques à entreprendre, guidées par la stratégie afin d'atteindre les objectifs. Il s'agit de la planification et de l'organisation du travail à réaliser et de l'identification des besoins en personnel, matériel, matériaux et autres ressources. Au cours de l'élaboration des activités, le requérant pourra prendre du recul afin

d'examiner si les besoins du projet cadrent ou non avec les moyens dont il dispose (ou dont il compte disposer), et de restructurer les activités si nécessaire. L'ensemble des activités constitue aussi une base fondamentale pour l'établissement du budget, et avec les objectifs, un fondement pour le plan de suivi-évaluation. Il est à noter que du point de vue terminologique, certaines organisations parlent de tâches au lieu d'activités ou bien subdivisent les activités en plusieurs tâches. Par ailleurs, certaines organisations appellent tâches ce que d'autres appellent activités, et vice-versa. Finalement, l'ensemble d'activités est parfois appelé plan d'activités, plan de travail ou plan opérationnel. Voilà encore des raisons qui justifient un effort de recherche sur la terminologie des organismes bailleurs.

Le **budget,** qui se dégage pour la plupart des besoins identifiés dans l'élaboration des activités, constitue l'expression en termes monétaires des ressources nécessaires pour entreprendre le travail. C'est probablement la partie du dossier qui intéresse le plus l'organisation de financement, mais il constitue aussi un élément essentiel de contrôle de gestion au cours du déroulement du projet, et pour le requérant, et pour le bailleur. La préparation du budget permet aussi une deuxième prise de recul afin d'examiner si les besoins en termes monétaires cadrent avec le financement que le requérant espère obtenir. C'est pour cela que nous proposons d'élaborer le budget avant de préparer le plan de suivi-évaluation, contrairement à ce qu'indique le CD-ROM de PAGE.

Finalement, le **plan de suivi-évaluation** constitue la fonction de contrôle qui consiste à évaluer dans quelle mesure les efforts avancent vers les objectifs. Cette fonction est importante en ce sens que nous devons rester au courant de la progression de nos efforts, et de les ajuster en fonction des circonstances afin d'atteindre les objectifs. Toutefois, le suivi-évaluation ne doit pas accaparer un excès de temps de travail : il s'agit de la vérification du travail, mais pas du travail en soi.

On a beaucoup travaillé et on a mis beaucoup de temps à chercher à bien comprendre les principes. Nous avons parcouru plusieurs concepts et discuté sur beaucoup d'exemples, et nous avons constaté du bon travail de créativité de la part des participants.

Au cours de la deuxième journée du stage les participants ont consacré leur temps à réviser les dossiers soumissionnés à PAGE et à des séances individuelles afin de discuter avec les cadres de PAGE sur les améliorations nécessaires. L'attente des animateurs était que le travail en salle puisse servir d'appui à chaque réunion individuelle ainsi qu'à l'éventuelle révision des dossiers.

En tant qu'animateur principal, je tiens à remercier mes collaborateurs, Holisoa Rasamoelina et Zo Rakotomalala pour leurs efforts de préparation et aussi pour le

déroulement de ce stage. Holisoa, Zo, merci pour l'excellent esprit d'équipe, la qualité professionnelle, le dévouement et la convivialité.

Finalement, en ce qui vous concerne, vous les participants, j'ai beaucoup apprécié le dynamisme, l'intérêt, la bonne volonté, l'esprit d'équipe, et l'attitude constructive face à la critique, preuves aussi d'une très haute qualité professionnelle. Je suis très heureux d'avoir fait connaissance avec vous tous. Le stage a été un peu court, mais j'en garderai un excellent souvenir.

J'espère que ce petit effort de formation vous aura rendu service. Je vous souhaite une bonne collaboration avec PAGE et une bonne réussite dans tous vos efforts dans le domaine de l'environnement. Les problèmes sont immenses et la Nation a énormément besoin de ce genre de travail. Quant à moi, j'espère avoir apporté mon petit grain de sable.

Merci et bon courage à tous.

ANNEXE 5 :
Synthèse du second stage

(ONGs « NON-PAGE » 07-09 février 2001

En novembre 2000 j'ai été contacté par le Directeur du Projet PAGE qui m'a proposé d'animer des stages de formation dans le cadre des subventions pour les ONGs. Après quelques discussions tenues à Washington, suivies de quelques échanges par courrier électronique, une mission de consultation a été organisée pour la préparation et la mise en œuvre de deux stages de formation. Ces stages porteraient sur la préparation de dossiers de requête pour des subventions au bénéfice d'ONGs et autres associations malgaches agissant dans le domaine environnemental.

Avant de me rendre à Madagascar j'étais au courant de certains dossiers du Projet PAGE, mais je ne connaissais ni le contexte ni l'ambiance des ONGs ou associations malgaches. Par ailleurs, j'ai eu l'occasion d'examiner un nombre de documents contenant des expériences de l'International Resources Group (IRG), notamment au Niger, en Indonésie, en Amérique Centrale, en Haïti, et au Pérou, et j'ai obtenu quelques repères sur les efforts de PAGE dans ce domaine.

Dès mon arrivée à Madagascar (le 30 janvier 2001), j'ai pris contact avec Holisoa Rasamoelina et Zo Rakotomalala, tous les deux cadres du Projet PAGE, ce qui m'a permis d'avoir une idée plus précise du contexte malgache et du programme de subventions de PAGE. Une première étape du travail de préparation à Antananarivo a consisté à examiner en détail le CD-ROM intitulé « Outil d'Aide à l'Elaboration d'un Dossier de Subvention », ainsi que six dossiers de requête de subvention soumis à PAGE par des ONGs ayant participé au stage antérieur.

Le CD-ROM, qui a été présenté aux participants au début de cette session de formation, fournit une structure tout à fait convenable pour la préparation des dossiers. C'est ainsi qu'il a été décidé que la formation suivrait le format du CD-ROM et se concentrerait sur les principes et le contenu des parties principales selon ce format.

La formation a commencé avec une vue d'ensemble sur les principes fondamentaux de la préparation d'un dossier, particulièrement la pertinence, la cohérence et le sens des proportions, ainsi que sur les critères et procédures que l'on peut rencontrer chez les différents bailleurs de fonds. Il ne suffit pas de connaître seulement le montant maximum autorisé par un programme de subventions, mais il faut être aussi en mesure de poser

plusieurs questions pertinentes, de fond et de forme, afin de pouvoir préparer un dossier qui soit clair, concis, complet, et qui réponde aux normes imposées par le bailleur.

Le temps employé dans cette session de formation a été consacré pour la plupart à examiner en profondeur les divers éléments de la structure d'un dossier de requête, particulièrement les parties essentielles (l'énoncé du problème, le but et les objectifs, la stratégie, les activités, le budget, et le plan de suivi-évaluation), plutôt que les éléments d'accompagnement (lettre de couverture, sommaire, renseignements sur l'organisation requérante, annexes).

Concernant **l'énoncé du problème,** il est essentiel de définir le problème à résoudre sur la base de ce qui est abordable avec les moyens dont on dispose ou dont on compte disposer. Il faut éviter le déséquilibre entre un problème trop vaste et des moyens limités.

Quant au **but,** il s'agit dune proposition visionnaire portant sur la finalité ou l'effet définitif de l'effort de résolution du problème. Par contre, les **objectifs** constituent une ou plusieurs propositions précises et spécifiques afin d'atteindre le but et résoudre le problème. Il est important de se souvenir de la discussion qui a eu lieu concernant les termes but et objectif. Contrairement à la terminologie appliquée par PAGE, certaines organisations appellent objectif une proposition visionnaire et buts les propositions précises. D'autres éliminent totalement le terme but de leur vocabulaire et appellent objectif central ou global la proposition visionnaire, et objectifs spécifiques les propositions précises. Deux leçons se sont dégagées de cette discussion : a) quelle que soit la terminologie, il est nécessaire d'avoir une proposition visionnaire et une ou plusieurs propositions précises qui s'en dégagent, afin d'aborder un problème ; et b) il est très important de se renseigner auprès de l'organisme auquel on soumet le dossier sur sa terminologie habituelle. Finalement, on a beaucoup insisté sur le lien étroit qui doit exister entre le problème, et le but et les objectifs, ainsi que sur l'importance primordiale du but et des objectifs, lesquels ne doivent jamais être perdus de vue dans la réalisation du travail.

Pour ce qui est de la **stratégie,** en tant que coordination des moyens afin d'atteindre les objectifs et le but, il s'agit d'un effort de réflexion sur les différentes options de voies et moyens, menant à choisir une option qui apportera une solution au problème de façon efficace et efficiente.

Les **activités** constituent des actions spécifiques à entreprendre, guidées par la stratégie afin d'atteindre les objectifs. Il s'agit de la planification et de l'organisation du travail à réaliser et de l'identification des besoins en personnel, matériel, matériaux et autres ressources. Au cours de l'élaboration des activités, le requérant pourra prendre du recul afin

d’examiner si les besoins du projet cadrent ou non avec les moyens dont il dispose (ou dont il compte disposer), et de restructurer les activités si nécessaire. L’ensemble des activités constitue aussi une base fondamentale pour l’établissement du budget, et avec les objectifs, un fondement pour le plan de suivi-évaluation. Il est à noter que du point de vue terminologique, certaines organisations parlent de tâches au lieu d’activités ou bien subdivisent les activités en plusieurs tâches. Par ailleurs, certaines organisations appellent tâches ce que d’autres appellent activités, et vice-versa. Finalement, l’ensemble d’activités est parfois appelé plan d’activités, plan de travail ou plan opérationnel. Voilà encore des raisons qui justifient un effort de recherche sur la terminologie des organismes bailleurs.

Le **budget,** qui se dégage pour la plupart des besoins identifiés dans l’élaboration des activités, constitue l’expression en termes monétaires des ressources nécessaires pour entreprendre le travail. C’est probablement la partie du dossier qui intéresse le plus l’organisation de financement, mais il constitue aussi un élément essentiel de contrôle de gestion au cours du déroulement du projet, et pour le requérant, et pour le bailleur. La préparation du budget permet aussi une deuxième prise de recul afin d’examiner si les besoins en termes monétaires cadrent avec le financement que le requérant espère obtenir. C’est pour cela que nous proposons d’élaborer le budget avant de préparer le plan de suivi-évaluation, contrairement à ce qu’indique le CD-ROM de PAGE.

Finalement, le **plan de suivi-évaluation constitue** la fonction de contrôle qui consiste à évaluer dans quelle mesure les efforts avancent vers les objectifs. Cette fonction est importante en ce sens que nous devons rester au courant de la progression de nos efforts, et de les ajuster en fonction des circonstances afin d’atteindre les objectifs. Toutefois, le suivi-évaluation ne doit pas accaparer un excès de temps de travail : il s’agit de la vérification du travail, mais pas du travail en soi.

On a beaucoup travaillé et on a mis beaucoup de temps à chercher à bien comprendre les principes. Nous avons parcouru plusieurs concepts et discuté sur beaucoup d’exemples, et nous avons constaté du bon travail de créativité de la part des participants et des équipes de travail au cours des travaux pratiques.

Au cours de la deuxième journée du stage les participants ont été groupés en quatre équipes de travail afin de réaliser des travaux pratiques. Ces travaux ont porté sur un effort «accéléré » de préparation d’un dossier de requête de subvention concernant un problème choisi par chaque équipe à partir de quatre problèmes possibles. Nous avons remarqué partout un très sérieux esprit d’équipe et un gros effort fourni de la part de tous les groupes, presque sans aide de la part des animateurs. Nous félicitons les quatre équipes pour leur total dévouement à la tâche, et une vraie attitude de « combat. »

La troisième et dernière journée a été consacrée à la présentation des résultats des travaux pratiques par les équipes. Sous des délais particulièrement contraignants, les équipes ont fait preuve d'efforts de réflexion disciplinés. Par ailleurs, les quatre participants qui ont eu la responsabilité d'exposer le travail de chaque équipe ont fait des présentations claires et concises, et se sont montrés en mesure de donner de bonnes réponses aux questions et observations venues de l'auditoire.

Dans l'ensemble, le travail en groupes nous a aidés à mieux comprendre les concepts, leur importance et la logique de la démarche. Par ailleurs, les exposés et les discussions nous ont menés encore plus loin dans notre compréhension. Maintenant, après tous ces efforts, nous devons nous demander si nous sommes mieux équipés, moyennant encore un peu d'aide, pour tenter de monter un dossier recevable.

Après cette formation, ce qu'il y a d'important c'est de chercher, et rapidement, des occasions pour constituer des dossiers de requête afin d'appliquer ce que nous avons appris tant que nos connaissances sont fraîches. Eventuellement, à force de continuer à préparer des dossiers cohérents, nos connaissances se renforceront et la tâche deviendra de moins en moins difficile, … car elle n'est jamais facile.

En tant qu'animateur principal, je tiens à remercier mes collaborateurs, Holisoa Rasamoelina et Zo Rakotomalala pour leurs efforts de préparation et aussi pour le déroulement de ce stage. Holisoa, Zo, merci pour l'excellent esprit d'équipe, la qualité professionnelle, le dévouement et la convivialité.

Finalement, en ce qui vous concerne, vous les participants, j'ai beaucoup apprécié le dynamisme, l'intérêt, la bonne volonté, l'esprit d'équipe, et l'incroyable conscience du travail, preuves aussi d'une très haute qualité professionnelle. Je suis très heureux d'avoir fait connaissance avec vous tous. Le stage a été un peu court, mais j'en garderai un excellent souvenir.

J'espère que ce petit effort de formation vous aura rendu service. Je vous souhaite une continuation dans la préparation de vos dossiers respectifs, et une bonne réussite dans tous vos efforts dans le domaine de l'environnement. Les problèmes sont immenses et la Nation a énormément besoin de ce genre de travail. Quant à moi, j'espère avoir apporté mon petit grain de sable.

Merci et bon courage à tous.